

چهارم هفتم

# سطل شما چقدر پُر است؟

(رهنمودهای مثبت برای کار و زندگی)

تام راث / دکتر داندل ا. کلیفتون

برگردان منیژه جلالی

نشر البرز

# سطل شما بقدر پر است؟

تام راث / دکتر داند ا. کلیفتون

برگردان منیژه جلالی

نشر البرز  
تهران - ۱۳۸۴

این کتاب برگردانی است از:

## HOW FULL IS YOUR BUCKET?

by

Tom Rath & Donald O. Clifton, P H .D.

Gallup Press - New York, NY 10020 - 2004

Rath, Tom

رath, تام / شما چقدر پر است؟ / تام راث؛ دانلد ا. کلیفتون؛ برگردان منیژه جلالی. -- تهران: البرز، ۱۳۸۴.

۱۲۰ ص.

ISBN 964 - 442 - 441 - 7

How full is your bucket? : Positive strategies for work and: عنوان اصلی: life, 2004

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.  
۱. مثبت نگری. ۲. خوش بینی. ۳. تشویق. الف. کلیفتون، دونالد، Clifton, Donald O. ب.  
جلالی، منیژه، ۱۳۲۸ - مترجم. ج. عنوان.  
۱۶ ر ۳ م / ۵ / ۶۹۷ BF ۱۵۸/۱  
۱۳۸۴  
کتابخانه ملی ایران  
۵۸۵۸ - ۸۴ م

❖ حروفچین: سعید شبستری

❖ شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

❖ چاپ: چاپخانه سهند

❖ ویراستار: شهلا ارژنگ

❖ چاپ اول: تابستان ۱۳۸۴

❖ لیتوگرافی: لیتوگرافی صحیفه نور

❖ حق چاپ برای نشر البرز محفوظ است.

❖ نشر البرز: خیابان دکتر بهشتی، بین چهارراه اندیشه و سهروردی، ساختمان شماره ۶۴،

تلفن و نمابر: ۸۴۰۵۱۸۲ - ۸۴۱۷۴۴۶

❖ سایت اینترنت: WWW.nashr-alborz.com

❖ پست الکترونیک: info.@nashr-alborz.com

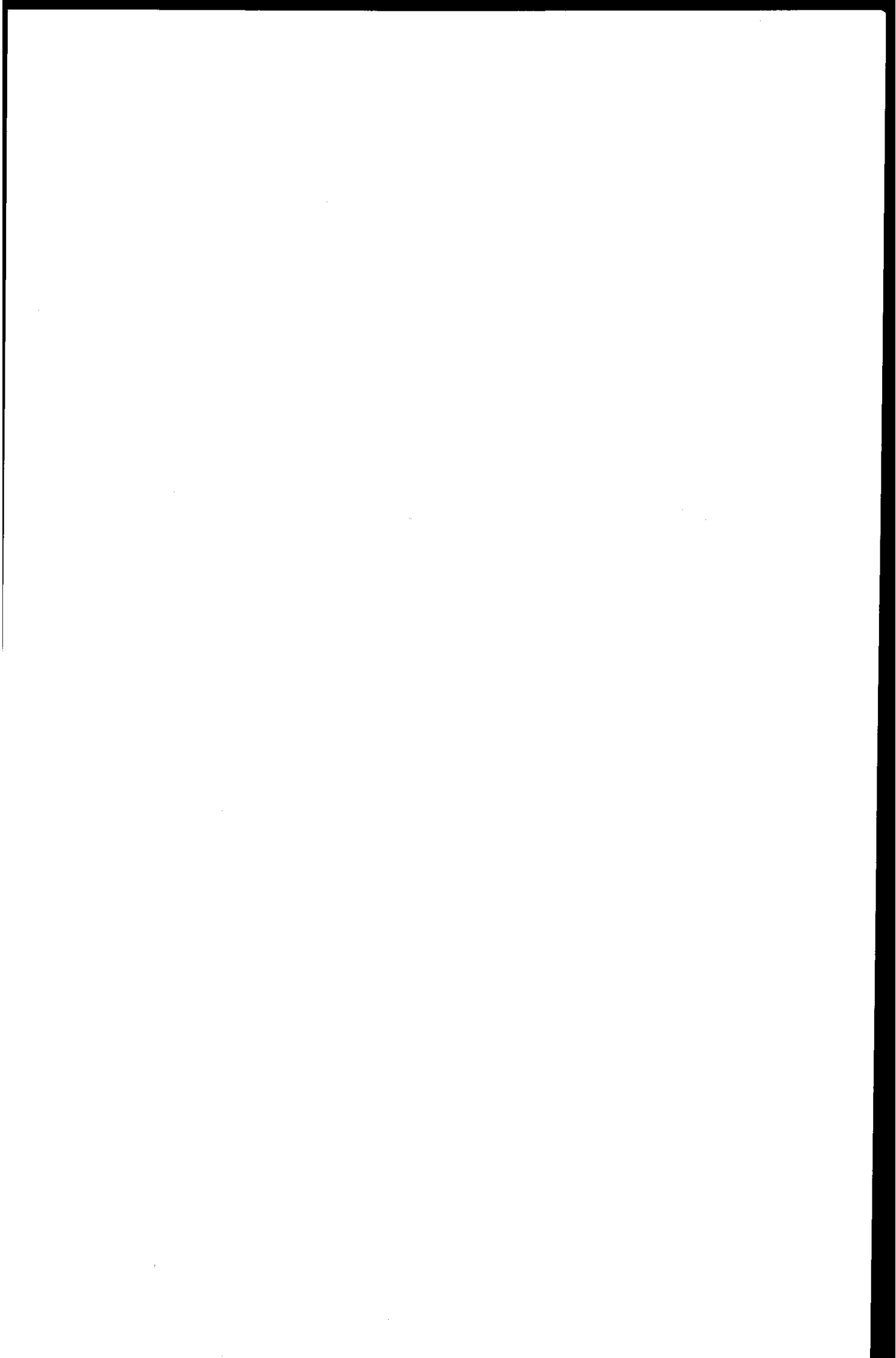
❖ فروشگاه مرکزی: شهرک قدس (غرب)، مرکز تجاری میلاد نور تلفن: ۸۰۸۵۵۰۳ - ۸۰۸۵۵۰۴

❖ مرکز پخش: مؤسسه گسترش فرهنگ و مطالعات تلفن و نمابر: ۸۷۹۴۲۱۸ - ۸۷۹۴۲۱۹

۸۷۷۲۰۲۹ - ۸۷۷۲۲۶۷

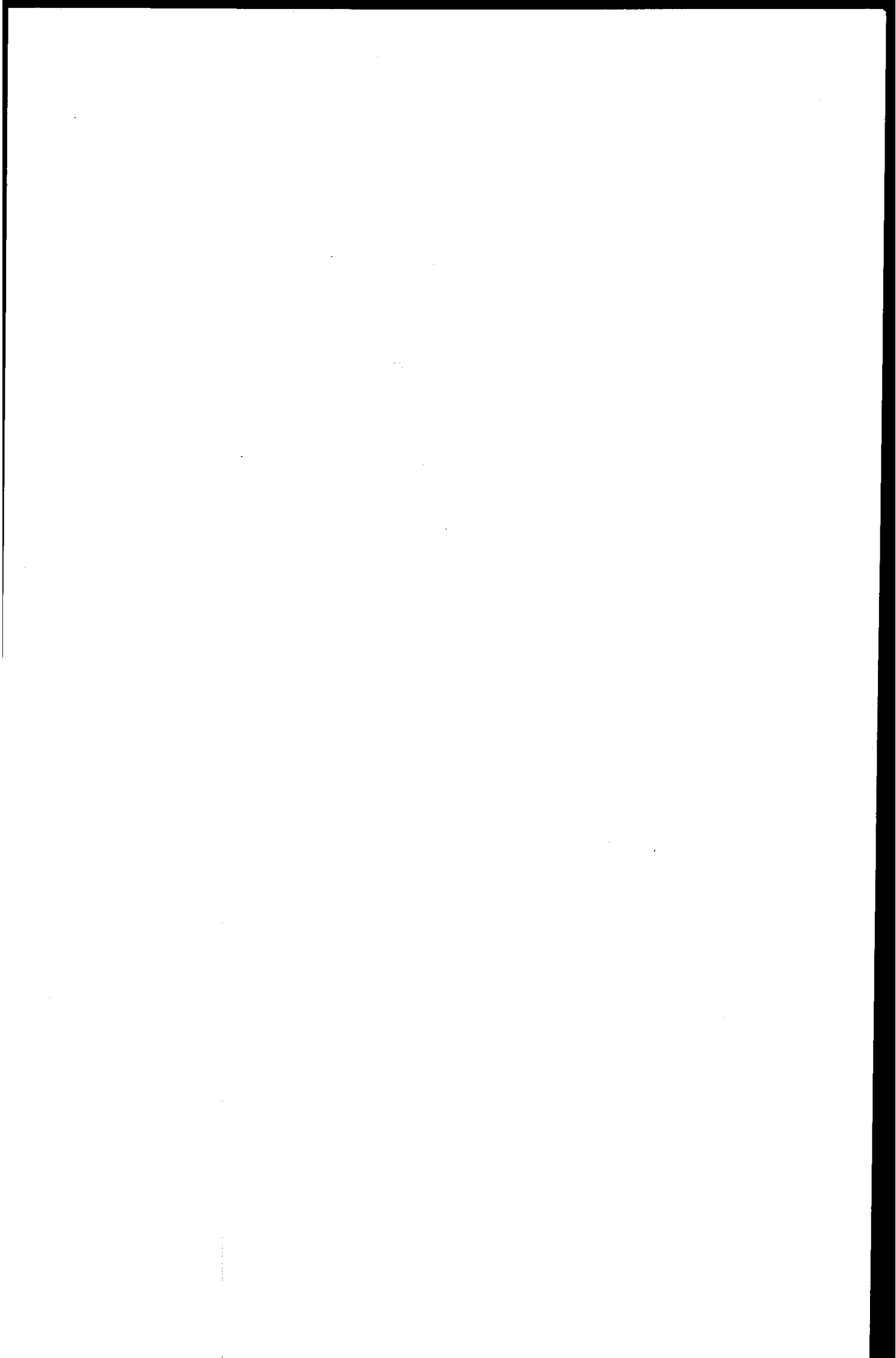
❖ شابک ۷ - ۴۴۱ - ۴۴۲ - ۹۶۴ ISBN 964 - 442 - 441 - 7

ترجمهٔ این کتاب را به عزیزانم امیر و افسانه  
که همیشه در این راه یاری‌ام داده‌اند، تقدیم  
می‌کنم.



## فهرست

پیشگفتار.....	۱
فصل ۱ • مرگهای ناشی از منفی بودن.....	۷
فصل ۲ • مثبت بودن، منفی بودن و بهره‌وری.....	۱۷
فصل ۳ • تمام لحظات با ارزش هستند.....	۳۵
فصل ۴ • داستان تام: یک سطل لبریز.....	۵۹
فصل ۵ • آن را شخصی بسازیم.....	۷۳
فصل ۶ • پنج تدبیر برای بالا بردن احساسات مثبت.....	۸۱



## پیشگفتار

در اوائل دهه ۱۹۵۰، پدر بزرگ من دان کلیفتون که در نبراسکا تدریس می‌کرد مسئله مهمی را مورد توجه قرار داد: تا آن زمان زمینه روان‌شناسی تقریباً به طور کامل بر این پایه قرار داشت که چه چیزی در آدم‌ها نادرست است؟

او به این فکر افتاد که شاید مهمتر باشد اساس مطالعه بر این قرار گیرد که چه چیز در آدم‌ها درست است.

به این ترتیب طی پنج دهه گذشته، دان و همکارانش میلیون‌ها مصاحبه را به جای تمرکز بر نکته‌های منفی، با تمرکز بر نکته‌های مثبت به انجام رساندند.

در اوایل این تحقیقات دان کشف کرد که زندگی ما بر اساس کنش و واکنش با دیگران شکل می‌گیرد. هر کنش و واکنشی، خواه در گفت‌وگویی طولانی با دوستان یا سفارش غذایی ساده در رستوران، دارای اهمیت است. نتایج برخوردهای ما به ندرت



خنثی، و تقریباً همیشه مثبت یا منفی است. و اگرچه ما این کنش و واکنش‌ها را بی‌اهمیت می‌پنداریم، ولی آنها به تدریج روی هم انباشته شده در زندگی ما تأثیر بسیار می‌گذارند.

طی دوران کار دان در دهه ۱۹۹۰، یک زمینه مطالعاتی جدید پدید آمد: روان‌شناسی مثبت، که بر چه چیز در آدم‌ها درست است تمرکز می‌کرد. امروزه بسیاری از دانشمندان برجسته جهان اثرات احساسات مثبت را در دست مطالعه دارند.

در سال ۲۰۰۲، کار پیشگامانه دان از طرف انجمن روان‌شناختی امریکا مورد تأیید قرار گرفت و از او به عنوان پدر بزرگ روان‌شناسی مثبت و پدر روان‌شناسی توانایی‌های انسان تقدیر شد. در همان سال، دان دریافت که سرطانی پیشرونده و غیرقابل درمان، تمام بدن او را در بر گرفته است. دان با آگاهی به اینکه زمان کوتاهی برایش باقی مانده است، ماه‌های آخر عمر خود را به بهترین کاری که انجام داده بود اختصاص داد. چیزی که از او انتظار می‌رفت: کمک به دیگران برای تمرکز بر مثبت.

گرچه دان قبلاً کتاب‌های زیادی نوشته بود، از جمله کتاب پرفروش، حالا توانایی‌های خود را کشف کن، از من خواست تا در نوشتن آخرین کتابش با او همکاری کنم - کتابی بر اساس نظریه‌ای که او در دهه ۱۹۶۰ ارائه کرده بود. آوازه این نظریه موجب شده بود که در مدت چند دهه مردم از دان بخواهند این

کتاب را به رشته تحریر درآورد. در طی ۴۰ سال گذشته بیش از ۵۰۰۰ سازمان و یک میلیون نفر این نظریه را مورد استفاده قرار داده‌اند و افراد بسیاری مرتباً آن را به دوستان، همکاران و نزدیکان خود انتقال داده‌اند.

نظریه دان که بر اساس استعاره‌ای ساده از یک «ملاقه» و یک «سطل» استوار بود معانی بسیار ژرفی را معنی و کاری را که او در طول زندگی انجام داده بود در مفاهیم ساده بیان کرد. به این ترتیب در ماه‌های واپسین عمرش، دان و من برای مرتب کردن جالب‌ترین کشفیات جمع‌آوری شده او طی نیم قرن کار، شب و روز کار کردیم. گرچه دان تحت شیمی‌درمانی و پرتودرمانی قرار داشت، با این حال هر زمان که نیرو داشت - یعنی در واقع بیشتر اوقات، ما کار روی این کتاب را ادامه می‌دادیم.

ما ساعت‌ها روی تحقیق کار می‌کردیم و اطلاعات، آمار و سرگذشت‌هایی را که به نظرمان می‌توانست برای شما جالب باشد، دوباره خوانی می‌کردیم. به تدریج که توانایی جسمی دان کاهش می‌یافت، من هر بخش را برای او می‌خواندم و آراء او را یادداشت می‌کردم. او با مرور هر بخش می‌خواست سرگذشت‌ها و نظریه‌ها را برای شما هرچه بیشتر شفاف و قابل درک سازد.

من به سهم خود، از اینکه در نوشتن این کتاب همکار دان بودم به خود می‌بالیدم. او مرشد، معلم، سرمشق و دوست من بود. ما به شکلی خارق‌العاده به هم نزدیک بودیم و من لحظاتی را که با

هم بودیم هرگز از یاد نخواهیم برد و همیشه آنها را عزیز خواهیم داشت. ژرف بینی او پیوسته الهام بخش و مشوق من بوده است. و او می دانست که من در تمامی عمر عمیقاً تحت تأثیر نظریه او قرار داشته‌ام. به گونه‌ای که در فصل چهار شرح خواهیم داد، استفاده از نظریه ملاقه و سطل دان موجب نیرو بخشیدن بیشتر به من و احتمالاً سبب پیروزی خود من در نبردهایم با سرطان شد.

وقتی به گذشته می‌اندیشم، می‌بینم در آخرین مراحل جنگ دان با سرطان، این برنامه نیروی بیشتری در او به وجود می‌آورد. او در تمام عمر خود تلاش کرد جهان را برای هر کس و در هر زمان جای بهتری بسازد. او می‌دانست که به پایان رساندن این کتاب دارای اهمیت است. ما اولین پیش‌نویس خود را از این کتاب درست چند هفته قبل از فوت او در سپتامبر ۲۰۰۳ تمام کردیم.

دان ۷۹ سال زندگی کرد و در این مدت با کتاب‌هایی که نوشت، آموزش و کار جهانی ویژه‌ای که به انجام رساند، زندگی میلیون‌ها نفر را تحت تأثیر قرار داد. دان موجب شد افراد بی‌شماری در نتیجه اعتقاد راسخ او در کمک به افراد و سازمان‌ها بر آنچه درست است تمرکز کنند.

وقتی این کتاب را می‌خوانید، امیدواریم شما هم قدرت پر بودن سطلتان را در زندگی خود کشف کنید.

— تام رث

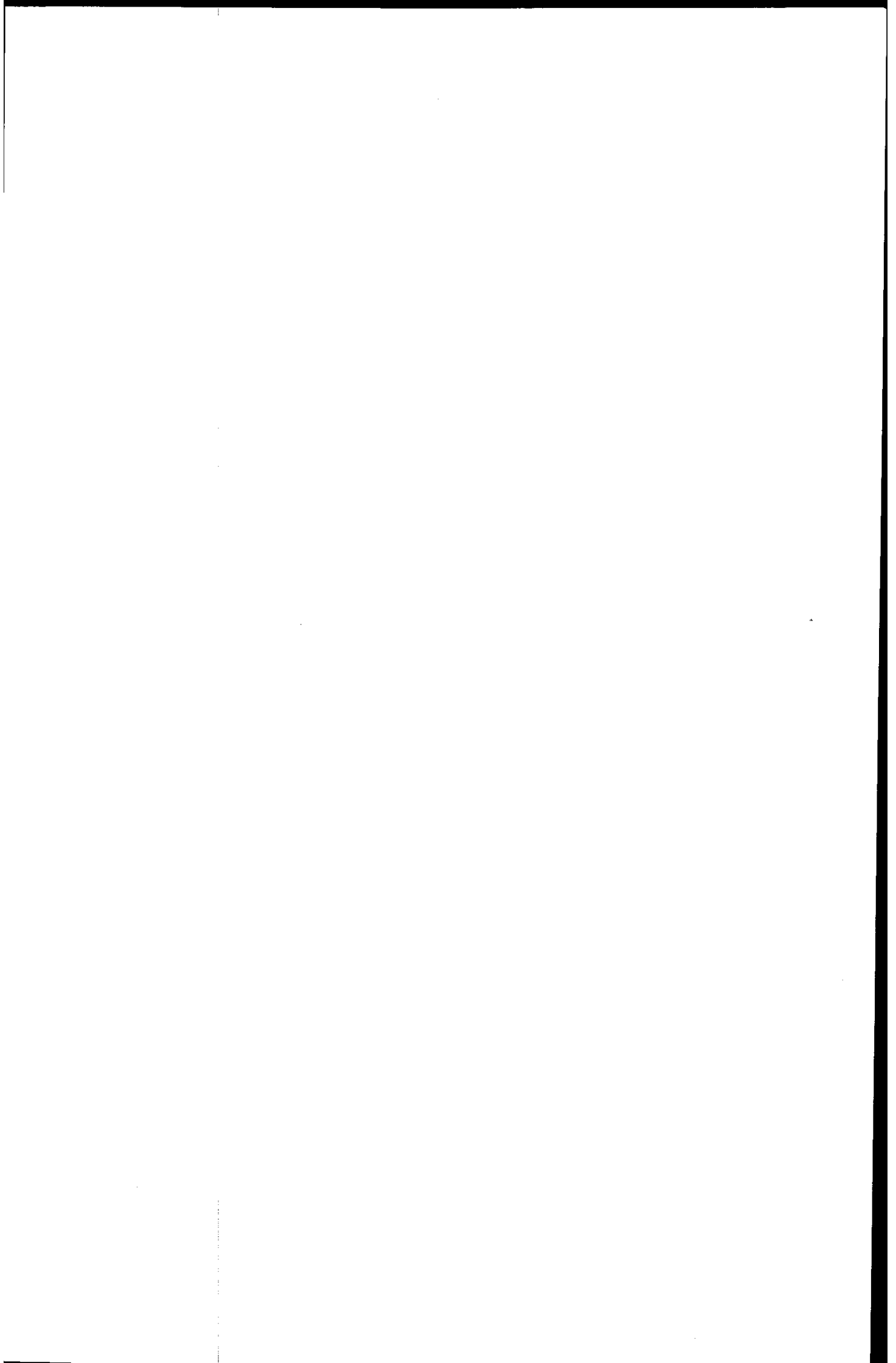
## نظریه ملاقه و سطل

هر یک از ما یک سطل نامرئی داریم که بسته به آنچه دیگران به ما می‌گویند یا نسبت به ما انجام می‌دهند پیوسته پر و خالی می‌شود. هنگامی که سطل ما پر است، احساس خیلی خوبی داریم. هنگامی که خالیست، احساس بسیار ناخوشایندی به ما دست می‌دهد.

هر یک از ما دارای یک ملاقه نامرئی نیز هستیم. زمانی که این ملاقه را برای پر کردن سطل دیگران به کار می‌بریم - با گفتن سخنان یا انجام دادن کارهایی که احساسات مثبت آنها را بالا می‌برد - سطل خود را نیز پر می‌کنیم. اما زمانی که این ملاقه را برای کم کردن از سطل دیگران مورد استفاده قرار می‌دهیم - با گفتن سخنان یا انجام دادن کارهایی که احساسات مثبت آنها را کاهش می‌دهد - از سطل خود نیز می‌کاهیم. یک سطل پر مانند فنجانیکه که لبریز است، به ما دیدگاهی مثبت می‌دهد و موجب بیشتر شدن نیروی ما می‌گردد. هر قطره در این سطل ما را قوی‌تر و خوش‌بین‌تر می‌سازد.

اما یک سطل خالی، دیدگاه ما را مسموم می‌سازد، نیروی ما را کاهش می‌دهد و آزاده ما را ضعیف می‌کند. به این دلیل است که هرگاه کسی از سطل ما می‌کاهد، ما آسیب می‌بینیم.

به این ترتیب ما در هر لحظه از روز با گزینشی روبه‌رو هستیم؛ می‌توانیم سطل‌های دیگران را پر کنیم، یا از آنها بکاهیم. این گزینش بسیار مهم است - گزینشی که به شدت در روابط ما، بهره‌وری، سلامتی و شادی ما تأثیر می‌گذارد.



## فصل ۱

### مرگ‌های ناشی از منفی بودن

هنگامی که ما نوشتن این کتاب را شروع کردیم، اولین سؤالی که از پدر بزرگم پرسیدم این بود: «چرا مطالعه را با چه چیز در آدم‌ها درست است شروع کردید؟ دان سؤال مرا بدون لحظه‌ای تردید جواب داد. - بازنگری یک تحقیق ویژه، مرکز توجه زندگی شخصی و حرفه‌ای او را به طور کامل دگرگون ساخته بود. و این تحقیق مربوط می‌شد به ماجرای که نه الهام‌بخش بود و نه مثبت:

به دنبال جنگ کره، سرگرد (دکتر) ویلیام ای. میر که بعداً ریاست بخش روان‌پزشکی ارتش آمریکا را به عهده گرفت، در بررسی مسایل جنگ، هزار زندانی آمریکایی را که در اردوگاه کره شمالی در بازداشت به سر می‌بردند مورد مطالعه قرار داد. او بویژه به بررسی یکی از شدیدترین و مؤثرترین موارد

روان‌شناسی ثبت شده در جنگ علاقه‌مند بود که ضربه‌ای  
ویران‌کننده بر شخص مورد آزمایش وارد می‌ساخت.

سربازان امریکایی در اردوگاه‌هایی نگه داشته می‌شدند که  
بر اساس استانداردهای آن زمان هیچ‌گونه رفتار ظالمانه یا غیرعادی  
در آنها مشاهده نمی‌شد. زندانیان سرپناه مناسب، غذا و آب کافی در  
اختیار داشتند. آنها با هیچ‌یک از روش‌های متداول آن زمان مانند فرو  
کردن شاخه‌های نازک خیزران در زیر ناخن‌ها مورد آزار و شکنجه  
قرار نمی‌گرفتند. در واقع در اردوگاه‌های زندانیان جنگ کره شمالی  
نسبت به اردوگاه‌های جنگ‌های بزرگ در سراسر تاریخ موارد بسیار  
کمتری از آزارهای جسمانی گزارش می‌شد.

پس چرا این همه از سربازان امریکایی در این اردوگاه‌ها  
می‌مردند؟ اردوگاه آنها توسط نگهبانان مسلح یا به وسیله  
سیم‌های خاردار محاصره نشده بود. با این حال هیچ سربازی  
برای فرار حتی تلاشی نکرد. از سوی دیگر این مردان مرتباً از  
مقررات نظامی گروه خود تخلف کرده با افراد هم‌رزم خود  
به مخالفت می‌پرداختند و گاهی وقت‌ها با زندانبانان کره‌ای خود  
روابط دوستانه نزدیک برقرار می‌کردند.

هنگامی که سربازان باقی‌مانده به یک گروه صلیب سرخ در  
ژاپن تحویل داده شدند، به آنها اجازه داده شد به کسانی که  
دوستشان دارند تلفن بزنند و زنده بودن خود را خبر دهند. شمار  
بسیار اندکی از آنها زحمت این کار را به خود دادند.

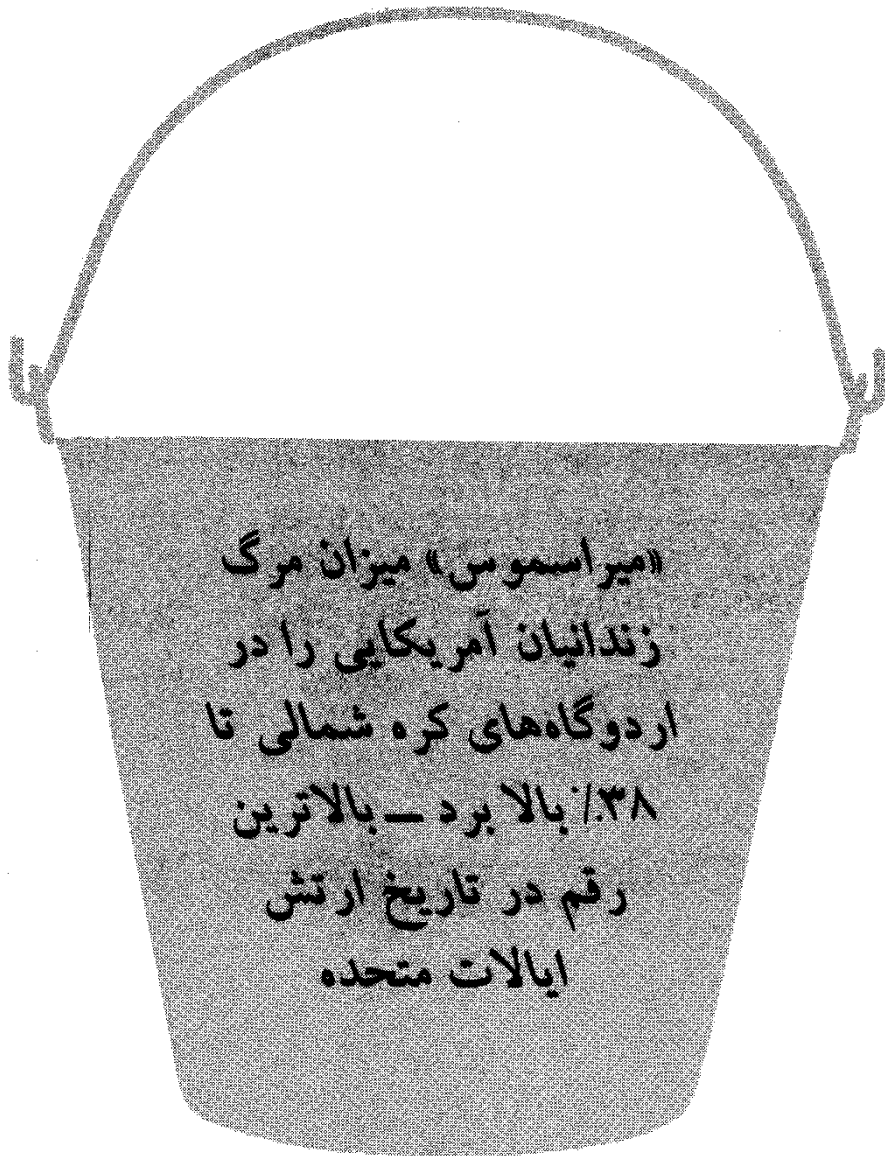
پس از بازگشت به خانه، سربازان هیچ‌گونه دوستی یا رابطه‌ای با یکدیگر برقرار نکردند. به نظر میر هر یک از این مردان از نظر روانی «در سلولی انفرادی... بدون فولاد و بتن زندانی بودند.»

میر بیماری جدیدی را در میان این زندانیان کشف کرده بود — بیماری نومیدی شدید. برای یک زندانی در این اردوگاه غیرعادی نبود که در کلبه خود بی‌هدف پرسه بزند، ناامیدانه به اطراف نگاه کند و به این نتیجه برسد که در تلاش برای زنده بودن هیچ فایده‌ای وجود ندارد. پس به گوشه‌ای پناه ببرد، بنشیند، پتویی روی سرش بکشد و در کمتر از چند روز بمیرد.

سربازان به درستی آن را «از دست دادن انگیزه‌ها» می‌نامیدند. پزشکان آن را تحت عنوان «میراسموس» نام گذاشتند که در گفتار میر «کمبود مقاومت، بی‌کنشی» معنی شده است. اگر سربازان کتک می‌خوردند یا مورد ناسزا قرار می‌گرفتند، خشم در آنها انگیزه زیستن به وجود می‌آورد. اما در نبود انگیزه، آنها به سادگی می‌مردند در حالی که هیچ‌گونه دلیل پزشکی برای مرگ آنها وجود نداشت.

با وجود شکنجه بدنی نسبتاً بسیار کم در اردوگاه‌های زندانیان جنگ امریکا و کره شمالی، «میراسموس» میزان مرگ را در میان این زندانیان تا رقم باورنکردنی ۳۸٪ بالا برد — بالاترین میزان مرگ زندانیان جنگ در تاریخ ارتش ایالات متحده. حیرت‌آورتر این بود که نیمی از این سربازان فقط به دلیل تسلیم شدن می‌مردند. آنها از نظر روانی و جسمی کاملاً تسلیم شده بودند.





این جریان چگونه می‌توانست روی دهد؟ جواب در ترفندهای روانی شدیدی پیدا شد که نیروهای کره شمالی به کار می‌بردند. روشی را که آنها به کار می‌گرفتند میر تحت عنوان «سلاح نهایی» جنگ تعریف می‌کند.

### «سلاح نهایی»

میر گزارش داد هدف کره‌ای‌ها این بود که سربازان، حمایت‌های عاطفی را که از روابط میان افراد به وجود می‌آید از دست بدهند. نیروهای کره‌ای برای رسیدن به این هدف چهار روش اساسی را به کار می‌بردند.

▲ خبرچینی

▲ عیب‌جویی از خود

▲ از بین بردن وفاداری به مقام بالاتر و کشور

▲ جلوگیری از دریافت هرگونه حمایت عاطفی مثبت

برای تشویق خبرچینی، نیروهای کره شمالی از دادن جوایزی مثل دادن سیگار به زندانیان خبرچین استفاده می‌کردند. اما متخلف یا خبرچین، هیچ‌یک مورد تنبیه قرار نمی‌گرفتند. —مراقب‌های کره‌ای این کار را به دلیل متفاوتی تشویق می‌کردند. منظور آنها از بین بردن روابط دوستانه سربازان و قرار دادن آنها در مقابل یکدیگر بود. نیروهای کره‌ای دریافته بودند که اگر

سربازان تشویق شوند روزانه از سطل‌های دوستان خود کم کنند می‌توانند به یکدیگر آسیب برسانند.

برای افزایش عیب‌جویی از خود، کره‌ای‌ها گروه‌های ۱۰ یا ۱۲ نفری از سربازان تشکیل می‌دادند و روشی را که میر تحت عنوان «فساد در روان‌درمانی گروهی» تعریف کرده است در مورد آنها به کار می‌بردند. در این جلسه‌ها از هر مرد خواسته می‌شد در برابر گروه خود به همه کارهای بدی که انجام داده است - و همین‌طور به همه کارهای خوبی که می‌توانسته انجام دهد ولی نداده است اعتراف کند.

مهم‌ترین قسمت این روش این بود که سربازان نه در برابر افراد کره شمالی که در برابر افراد هم‌رزم خود اعتراف می‌کردند. به این ترتیب افراد کره شمالی از راه فرسایش زیرکانه علاقه، اعتماد، احترام و پذیرش اجتماعی میان سربازان امریکایی، محیطی را به وجود می‌آوردند که در آن سطل‌های رضایت‌مندی پیوسته و بی‌رحمانه خالی می‌شدند.

سومین روش اصلی که کره‌ای‌ها به کار می‌گرفتند، از بین بردن وفاداری سربازان به مقام رهبری و کشور بود. این کار با سست کردن تدریجی و پیوسته وفاداری سربازان نسبت به مافوق‌شان شروع می‌شد.

نتیجه وحشتناک بود. در یک مورد سرهنگی به یکی از افراد خود دستور داد آبی را که از یک مزرعه برنج بود ننوشد زیرا

می دانست موجودات زنده درون آن آب ممکنست باعث مرگ وی شود. سرباز با نگاهی به سرهنگ گفت: «رفیق تو دیگه سرهنگ نیستی؛ تو هم مثل من فقط یک زندانی کثیف هستی. تو مراقب خودت باش، من هم از خودم مراقبت می کنم.» سرباز چند روز بعد به علت ابتلا به اسهال خونی فوت کرد.

در موردی دیگر، هنگامی که یکی از سربازان سه هم‌مرزم به شدت بیمار خود را در برابر چهل نفر از هم‌قطاران از کلبه بیرون می انداخت تا در خارج از کلبه بمیرند، هیچ یک از آن چهل نفر کاری برای افراد همگروه خود انجام ندادند. چرا؟ زیرا «این کار به آنها مربوط نمی شد.» روابط دوستانه میان آنها از بین رفته بود؛ سربازان دیگر اهمیتی برای یکدیگر قائل نبودند.

اما روش جلوگیری از رسیدن هرگونه کمک عاطفی مثبت به سربازانی که غرق در احساسات منفی بودند، شاید خالی کردن سطل آنها در کامل ترین و بدخواهانه ترین شکل آن بود. اگر نامه‌ای دلگرم کننده برای سربازی می رسید، مراقبان به او نمی دادند. ولی همه نامه‌های ناراحت کننده - مانند نامه‌هایی که خبر از مرگ خویشاوندی داشت، یا مثلاً نامه‌ای که در آن همسر زندانی نوشته بود از بازگشت وی ناامید شده و تصمیم به ازدواج دوباره گرفته - فوراً به زندانی تحویل داده می شد.

مراقب‌ها حتی صورت حسابهای پرداخت نشده سربازان را در کوتاه ترین زمان به دست آنها می رساندند. تأثیرات ویران کننده

بود: این سربازان دیگر انگیزه‌ای برای زندگی نداشتند و هرگونه ایمانی را به خود و آنانی که دوست می‌داشتند از دست می‌دادند، اعتقاد به خدا و کشور که دیگر جای خود داشت. به گفته میر «افراد کره شمالی سربازان امریکایی را در نوعی انزوای عاطفی و روانی قرار می‌دادند که ما هرگز ندیده بودیم.»

### مطالعه مثبت بودن

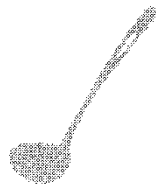
تحت تأثیر این داستان شکنجه روحی و ناکامی — و شاید به این امید که رنج این سربازان و از دست دادن جانشان بیهوده نبوده باشد — دان کلیفتون و همکارانش تصمیم گرفتند جهت مخالف این رفتار وحشت‌انگیز را مورد مطالعه قرار دهند. آنها در این اندیشه بودند که اگر مردم به راستی ممکن است تحت فشارهای منفی بی‌امان از پا درآیند، آیا ممکن است تحت تأثیر جریان‌های مثبت در همین سطح تعالی یابند و به مرتبه‌های بالاتر برسند؟ در واقع آنها می‌پرسیدند:

آیا مثبت بودن می‌تواند اثری حتی قوی‌تر از منفی بودن داشته باشد؟

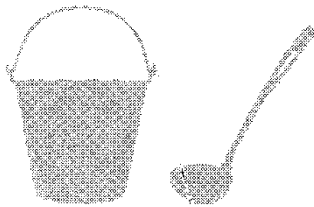
تحقیقات آنها برای جواب به این سؤال، نظریه ملاقه و سطل را به وجود آورد. این نظریه بر اساس اصول زیر استوار است.



هر کسی دارای سطلی نامرئی است. وقتی سطل‌های ما کاملاً پر است، ما در بهترین حالت قرار داریم - و وقتی آنها خالی هستند، در بدترین حالت هستیم.



هر یک از ما همچنین صاحب ملاقه‌ای نامرئی هستیم. در هر برخوردی ما می‌توانیم ملاقه خود را برای پر یا خالی کردن سطل‌های دیگران به کار ببریم.



هرگاه ما بخواهیم سطل‌های دیگران را پر کنیم، به نوبه خویش سطل‌های خود را نیز پر می‌کنیم.

نظریه ملاقه و سطل طی نیم قرن گذشته از طرف میلیون‌ها نفر در سراسر جهان مورد کندوکاو سپس پذیرش و استفاده قرار گرفت. کسانی که از این نظریه آگاه شده‌اند آن را نظریه‌ای الهام‌بخش یافته‌اند که می‌تواند به آسانی در زندگی روزمره به کار گرفته شود. مهمتر اینکه شما می‌توانید برای بهبود بخشیدن زندگی خود - همین حالا - آن را به کار گیرید.

در صفحات بعد شما خواهید خواند:

- زبانی ساده برای استفاده و گفتگو با دیگران
- چکیده‌ای از یافته‌های تحقیقات انجام گرفته و کاربرد آنها در زندگی روزمره
- سرگذشت‌های واقعی در رابطه با ملاقه و سطل
- راه‌های بیرون راندن منفی‌بافی از محل کار و زندگی
- پنج روش ثابت شده برای افزایش احساسات مثبت

## فصل ۲

### مثبت بودن، منفی بودن، و بهره‌وری

بیشتر ما هرگز شکنجه روحی به شکلی را که اسیران جنگی امریکایی در دوران جنگ با کره تحمل کردند تجربه نخواهیم کرد. با این حال همه ما هر روزه کنش و واکنش‌هایی مثبت و منفی را تجربه می‌کنیم که بر چگونگی احساس و رفتارمان تأثیر می‌گذارند. عادی بودن این برخوردها که غالباً بدون شور و شر هستند، به این معنا نیست که از اهمیت برخوردار نیستند. و در حالی که بیشتر تجربه‌های منفی ما سبب مرگ ما نمی‌شوند، می‌توانند به آرامی و به طور حتم سلامت و بهره‌وری ما را دچار فرسایش سازند. خوشبختانه تجربیات مثبت یا «پر کردن سطل» می‌توانند از تجربیات منفی پر قدرت‌تر باشند.



### پر کردن سطل در سازمان‌ها

اگرچه پر کردن سطل از مفاهیم «تشویق» و «تحسین» فراتر می‌رود، ولی این دو از اجزای مهم ایجاد احساسات مثبت در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. ما بیش از ۴ میلیون کارمند را در سراسر جهان در این زمینه مورد بررسی قرار دادیم. آخرین تجزیه و تحلیل ما که بیش از ۱۰۰۰۰ واحد تجاری و بیش از ۳۰ واحد صنعتی را شامل می‌شود نشان داده است افرادی که به طور منظم مورد تشویق و تحسین قرار می‌گیرند:

- بهره‌وری فردی آنها افزایش می‌یابد
- تعهد آنها نسبت به همکارانشان بالا می‌رود
- احتمال اینکه در سازمانشان باقی بمانند بیشتر است
- وفاداری و رضایت بیشتری از مشتریان دریافت می‌کنند
- سوابق ایمنی بیشتر و حوادث کمتر در کارشان دارند

با توجه به این امر به بزرگترین تقدیری بیندیشید که تاکنون در محیط کار از شما شده است. به احتمال زیاد موجب شده است احساس بهتری نسبت به سازمانتان پیدا کنید و به نوبه خود کارایی بیشتری نشان دهید. تشویق و تحسین مناسب و به جا

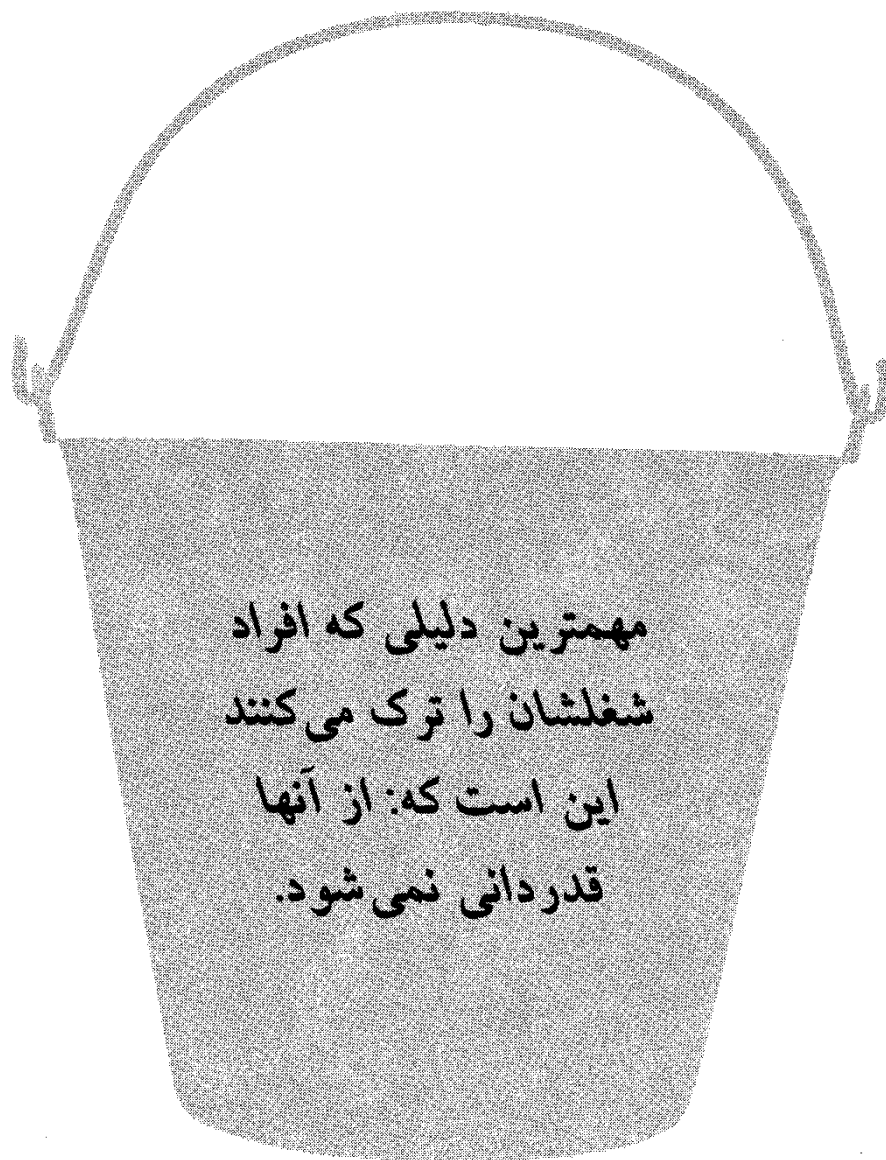
می تواند موجب دگرگونی محیط کار شود و یک فرد به تنهایی می تواند با پر کردن سطل به طور مرتب احساسات مثبت را درون یک گروه بدمد. مطالعات نشان می دهد رهبران سازمانی که همه را در احساسات مثبت سهیم می کنند دارای گروه های کاری مثبت تر، با رضایت شغلی بالاتر، تعهد بیشتر و بهره وری پیشرفته تر هستند.

کن، مدیرکل موفقی که می شناسیم، ادعا می کند پر کردن سطل «سلاح سری» او به عنوان یک رهبر است. او بسیاری از راه های برنامه ریزی شده را برای افزایش احساسات مثبت در سازمان های بزرگی که اداره می کند پیاده کرده است. کن در سفرهای فراوانش به سراسر جهان همیشه در دفاتر محلی شرکتش توقف می کند. هدف او ملاقات با «جاسوس» کارمندان یا فقط دیدار با مدیران سطح بالا نیست. بلکه هدف اصلی او نیرو دادن به همه افراد در هر یک از دفاتر کاری شرکتش است. کن قبل از رسیدن، موفقیت ها و دستاوردهایی را که طی چند ماه گذشته درباره کارمندان این دفاتر شنیده است مرور می کند. به محض رسیدن به طور تصادفی با این افراد ملاقات می کند و به آنها تبریک می گوید. او ممکن است به کارمندی که به تازگی ازدواج کرده یا بچه دار شده است تبریک بگوید یا کارمندی را که کار مهمی انجام داده است مورد تشویق قرار دهد. جمله مورد علاقه او این است:

«درباره شما حرف‌های خیلی خوبی شنیده‌ام.»

لذت‌بخش‌ترین قسمت پراکندن احساسات مثبت برای کن  
زمانی که آن را به حرکت درمی‌آورد «نگاه کردن به انرژی‌ای است  
که در میان شبکه حرکت می‌کند.» او تشخیص داده است که  
می‌تواند محیط کار را با چند گفتگوی کوتاه - ولی بسیار  
انرژی‌دهنده - کاملاً روشن سازد.

کن می‌گوید: «من دریافتم که پر کردن سطل یک روش  
فوق‌العاده قدرتمند رهبری است.» در نتیجه این شناختِ او  
هزاران نفر برای کسب انگیزه و هدایت چشم به او دارند.



### از بین بردن بهره‌وری

عکس موضوع نیز البته مطرح است. همین حالا، بیشتر ما در هیچ‌جا حتی نزدیک به آن میزان تشویقی را که شایسته است به کسی ابراز یا از کسی دریافت نمی‌کنیم. در نتیجه بهره‌وری بسیار کمتری داریم و در بسیاری موارد نسبت به کارمان تعهد لازم را نداریم. بر اساس گزارش اداره کار ایالات متحد اولین دلیلی که مردم شغلشان را ترک می‌کنند این است که فکر می‌کنند «از آنها قدردانی نمی‌شود.»

اما مشکل در همین‌جا تمام نمی‌شود.

مطالعه‌ای روی سلامتی کارمندان نشان داد که هرگاه آنها برای رئیسی کار می‌کنند که او را دوست ندارند، به طور مشخص فشار خون بالاتری دارند. بر اساس گفته دانشمند بریتانیایی جرج فیلدمن، رئیس مولد افزایش فشار خون می‌تواند خطر بیماری گرفتگی شاهرگ قلب را تا یک‌ششم و خطر سکته را تا یک‌سوم بالا ببرد.

فیلدمن روان‌شناس و روان‌درمانگر می‌گوید: «تحقیقات انجام‌شده نشان داده هر زمان که افراد تحت ریاست شخصی کار می‌کنند که به او علاقه‌ای ندارند، افزایش محسوسی در تعداد بیماران این گروه کاری دیده می‌شود.» او می‌گوید: «افرادی که سال‌ها با رؤسایی کار می‌کنند که حقیقتاً مورد نفرتشان هستند، به خاطر بالا بودن فشار خون در طولانی‌مدت احتمالاً در برابر بیماری قلبی آسیب‌پذیر خواهند بود.»



برای سازمان‌هایی که در آنها بهره‌وری مورد توجه است، بهتر خواهد بود افرادی که بیش از حد منفی هستند در خانه بمانند. وجود آنها هنگامی که سر و کله‌شان در محل کار پیدا می‌شود برای همه زیان‌بخش است. همه ما افرادی از این نوع را می‌شناسیم. آنها در اداره قدم می‌زنند و با نگاهی منفی و ناله و شکایت و حتی کژپنداری از اتاقی به اتاق دیگر رفته مشکلات را بزرگ‌نمایی می‌کنند.

بر اساس برآورد ما فقط در ایالات متحد ۲۲ میلیون کارمند و کارگر مشغول به کارند که به شدت منفی یا «نامتعهد» هستند. این منفی بودن لجام‌گسیخته نه تنها نگران‌کننده که پرهزینه است: اقتصاد امریکا فقط به خاطر از دست رفتن بهره‌وری سالانه بین ۲۵۰ تا ۳۰۰ میلیارد دلار هزینه پرداخت می‌کند. هنگامی که آسیب‌های وارده در محیط کار، جابه‌جایی، غیبت و فریبکاری را به آن اضافه کنید، این هزینه می‌تواند از یک تریلیون دلار در سال نیز بالاتر رود. مبلغی نزدیک به ۱۰٪ تولید ناخالص ملی ایالات متحد. این هزینه‌ها منحصر به ایالات متحد نیست، بلکه با درجات متفاوت در هر کشور، صنعت و سازمانی که ما مطالعه کرده‌ایم وجود دارد.

و البته این ارقام محافظه‌کارانه هستند. برای تخمین درست هزینه‌ها ما فقط تأثیر مستقیمی را که کارمندان «نامتعهد» در محیط کار دارند به حساب آورده‌ایم. ما میزان بهره‌وری - یا نبودن





آن را — تعیین کرده‌ایم. در تحلیل داده‌ها ما مجبور بودیم بپذیریم که کارمند نامتعهد فقط در اتاقش می‌نشیند و این ویرانگری را به جای دیگر انتقال نمی‌دهد — که البته فرض بعیدی است. بیشتر کارمندان نامتعهد روزانه کارهای بسیاری انجام می‌دهند که دیگران را با کشتی غرق شده خود به پایین می‌کشند.

### حرکت مارپیچ به طرف پایین

در اینجا برای مجسم کردن این ارقام از تأثیری که فقط کمی منفی بودن بر روی کارمندی داشته است مثالی می‌آوریم. ببینید داستان لورا برای شما آشنا نیست؟

من آنجا در برابر جمعیت ایستاده و آماده شروع بهترین قسمت سخنرانی‌ام بودم. دو شب گذشته را تا دیروقت کار کرده بودم. من اطلاعات زیاد و عشق فراوانی به این موضوع داشتم و می‌خواستم همه چیز کامل باشد. به راستی امیدوار بودم رئیس و همکارانم را تحت تأثیر قرار دهم. همه چیز خوب پیش می‌رفت تا وقتی که با حرکت سریعی اولین اسلایدها را به نمایش گذاشتم. بعد یک اشتباه فنی این فرصت را به همه داد تا برای دقایقی شروع به صحبت کنند.

پیچ مایک را بابت شنیدم که می گفت به نظر می رسد من شب گذشته را تا دیروقت بیرون بوده ام. دلم می خواست از روی میز پیرم و او را خفه کنم. به راستی من تا این حد بد به نظر می رسیدم؟ سعی کردم آرام باشم ولی می لرزیدم.

وقتی دوباره سخنرانی خود را شروع کردم، وقت آن بود که همه ساکت شوند و توجه خود را به من معطوف سازند.

وقتی ناامیدانه تلاش کردم توجه همه را به خود جلب کنم، احساس عدم اعتماد به نفس در من افزایش یافت. آیا مطالبی که ارائه کرده بودم تا این حد خسته کننده بودند که آنها تحمل قسمت بعدی را نداشتند، یا من تا به آن حد بد به نظر می رسیدم که اعتماد به من مشکل می شد؟

بالاخره رئیس من متوجه شد که حال خوبی ندارم و لازم است توجه همه را دوباره به سخنرانی ام جلب کند. متأسفانه او این کار را با گفتن جملاتی به انجام رساند که هر ذره از اعتماد به نفسی را که برای ارائه کارم جمع کرده بودم از

میان برد. او گفت: «به نظر می‌رسد لورا از ما ناراضی است. شاید لازم است حالا دیگر به سخنان او توجه کنیم.» گاهی وقت‌ها نمی‌توانم آن‌چه را مردم با صدای بلند ادا می‌کنند باور کنم. بعد از آن همه چیز بدتر شد.

همه ما موقعیت‌هایی را تجربه کرده‌ایم که صرف‌نظر از هرچه می‌گوییم یا انجام می‌دهیم به نظر می‌رسد هیچ چیز درست از آب در نمی‌آید. زمانی که احساس می‌کنید برای هیچ‌کس پذیرفتنی نیستید و حتی ممکن است خودتان نیز به تدریج نکات منفی را به خودتان نسبت دهید. وقتی سطل شما در حال خالی شدن است، پایین رفتن به طور ماریچ مشکل نیست.

به این ترتیب نه فقط احساس شما که رفتار شما هم خراب می‌شود و شما نیز در عوض با کاستن از سطل دیگران آنها را همراه خودتان پایین می‌کشید. در چنین روزهایی هنگام برخورد با دیگران، آنها به سرعت احساسات منفی شما را درک کرده تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند. پنهان کردن این احساسات منفی که به شدت مسری است و از وجود شما پراکنده می‌شود، آسان نیست.

تنها یک یا دو نفر می‌توانند یک محیط کاری را به طور کامل مسموم سازند. و مدیرانی که تلاش کرده‌اند برای فرونشاندن

مشکل، افراد را به قسمت‌های دیگر منتقل کنند می‌دانند که «محل، جا، مکان» تأثیری در این افراد ندارد. آنها هر جا بروند منفی بودن را همراه خود می‌برند. کارمندان منفی می‌توانند مانند هجوم توفان به شهری ساحلی، تمامی یک محیط کاری را از بین ببرند.

### فراری دادن مشتری‌ها

تعجب‌آور نیست که گروه‌های کاری که بر اثر کاهش شدید سطلشان تحلیل می‌روند نه تنها بهره‌وری و سودمندی کمتری دارند بلکه همچنین میزان جابه‌جایی و تغییر تعداد کارمندان در میان این گروه‌ها بیشتر است. این گروه‌ها همچنین حوادث بیشتری در محل کار را موجب می‌شوند و امتیازهای کمتری در جلب رضایت مشتریان، نوآوری و کیفیت به دست می‌آورند.

و کارمندان منفی مشتریان را فراری می‌دهند. به آخرین دفعه‌ای که به یک شرکت خدماتی تلفن زدید و برخورد مناسبی با شما نشد فکر کنید. پس از این برخورد شما احتمالاً به خودتان گفته‌اید: «دیگر با این شرکت کار نخواهم کرد.» و اگر واقعاً عصبانی شده باشید ممکن است درباره تجربه خود با دیگران هم صحبت کرده و به آنها توصیه کرده باشید به کار خود با آن شرکت ادامه ندهند. این خسارتی است که یک کارمند منفی می‌تواند در هر شغلی تحمیل کند.

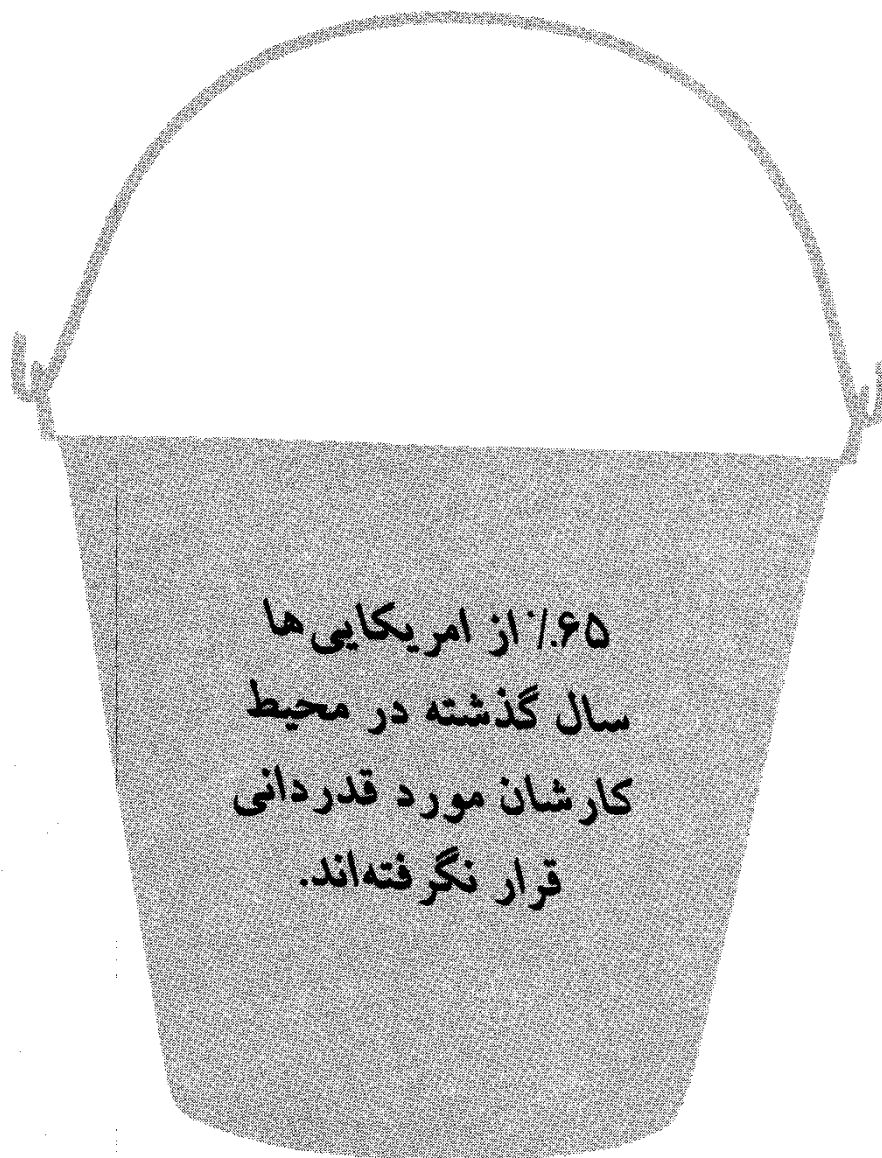


اخيراً ما از طريق مطالعه ۴۵۸۳ نماينده مركز تلفن يك شركت مخابرات، تاثيري را كه تنها يك كارمند مي تواند بر روي مشتري ها داشته باشد مورد بررسي قرار داديم. در يك روز به خصوص ما سه كارمند خدمات را شناسايي كرديم كه هر مشتري طرف گفتگو را فراري مي داد و آن مشتري ديگر باز نمي گشت. هنگامي كه كارمندان يك شركت از سطل هاي مشتريان خود كم مي كنند مشكل بسيار جدي است. به نفع شركت است كه آن سه كارمند را با پرداخت حقوقشان خانه نشين كند.

خوشبختانه اين مطالعه همچنين هفت نماينده خدماتي را كه تك تك مشتري هاي طرف صحبت خود را حفظ و جلب كرده بودند به ما شناساند. ممكن است شما آنقدر خوش اقبال بوده ايد كه با يك چنين نماينده اي برخورد كرده باشيد - كسي كه به مشكل شما گوش دهد، مطمئن شود كه آنچه را گفته است كاملاً فهميده ايد، شما را بي درنگ مورد توجه قرار داده و موجب شده باشد احساس كنيد كه به راستي براي شما به عنوان يك انسان اهميت قائل است. آيا ماييل نبوده ايد اين خدمات بسيار خوب را به ديگران توصيه كنيد؟ و آيا هنوز مشتري آنها نيستيد؟

### جای خالی قدردانی

قابل توجه مديران: در بيشر محيط هاي كار تشويق ديده نمي شود. رقم باورنكردني ۶۵٪ از امريكايي ها در يك نظر سنجي گزارش



دادند که در سال گذشته به خاطر کار خوبشان مورد قدردانی قرار نگرفته‌اند. و ما هنوز دنبال کسی هستیم که ناراحتی خود را از تشویق بیش از حد گزارش دهد. جای تعجب ندارد که بسیاری از کارمندان احساس دلسردی می‌کنند. در حالی که ما به تشویق و قدرشناسی احتیاج داریم، واقعیت این است که به اندازه کافی از آن برخوردار نمی‌شویم - و سازمان‌ها به همین خاطر دچار خسارت می‌شوند.

بیشتر وقت‌ها سازمان‌ها به این دلیل برنامه‌های تشویق رسمی برگزار می‌کنند که کسی در مدیریت بالا متوجه شده است که مراسم اعطای جایزه یا پاداش ماهانه یا هر سه ماه یک بار به بالا بردن روحیه کارمندان کمک می‌کند. به نظر بد نمی‌رسد. این طور نیست؟ آنچه اتفاق می‌افتد برنامه قدیمی و قابل قبول «کارمند ماه» است.

در چند ماه اول، این برنامه ممکن است مفید واقع شود. معمولاً دست‌کم چند نفر که برای مدت زمان طولانی عملکرد خوبی داشته‌اند و شایسته قدردانی بیشتر هستند در میان کارکنان وجود دارند. این ستاره‌ها به شایستگی مورد تحسین و تشویق همه قرار می‌گیرند.

اما بعد از مدتی مدیریت با این سؤال اجتناب‌ناپذیر روبه‌رو می‌شود: چه کسی باید کارمند ماه آینده باشد؟ وقتی بالاخره مدیران به توافق می‌رسند، یک مدیر موفق باید در برابر همه بایستد و یک سری جملات خوب - و اغلب غیرواقعی - درباره دریافت‌کننده



بیان کند. مراسم با احساسی نه چندان خوشایند - شاید هم شرمندگی - برای «برنده» و معرفی کننده هر دو به پایان می رسد. بالاخره هر کسی - بدون توجه به شایستگی واقعی اش - به عنوان کارمند ماه برگزیده می شود. عکس خندان همه آنها روی تابلوی اعلانات نصب می شود.

اما همه می دانند که چیز باارزشی به دست نیآورده اند، و در واقع همه چیز رایگان بوده است. کارمندی که به عنوان آخرین نفر مورد تشویق و قدردانی قرار گرفته است، البته بدترین احساس را دارد. چرا او؟ مدیریت ماهها، شاید هم بیش از یک سال منتظر شده است تا از «کار مهم» او قدردانی کند. او احتمالاً حال کسی را دارد که در کلاس ورزش آخرین نفری است که برای تیم انتخاب می شود.

البته بعضی از سازمانها مراسم تشویق معنادار، مناسب و فردی برگزار می کنند. (در فصل شش ما در مورد اینکه سازمان شما چگونه می تواند این کار را انجام دهد پیشنهادهایی ارائه خواهیم کرد.)

پر کردن سطل به شکل صمیمانه و بامعنا روحیه هر سازمانی را بالا می برد. مدیران و کارمندانی که به طور مرتب - حتی در مقادیر کم - احساسات مثبت پخش می کنند، تفاوت آن را مشاهده خواهند کرد. و به وجود آوردن این تفاوت می تواند ارزان یا حتی رایگان باشد. همه چیز که لازم دارد فقط کمی نوآوری است.

## فصل ۳

### تمام لحظات با ارزش هستند

معمولاً به تأثیر برخوردهای کوتاه مدت توجه چندانی نمی شود. اما ما در یک روز تعیین شده دقیقاً صدها مورد را تجربه کرده ایم که بالقوه ویژگی متفاوت بودن را داشته اند. به طور مثال تَمی مادری که سه فرزند دارد چنین تعریف کرده است:

---

روز من با شلوغی خاصی شروع می شود. درحالی که من برای رفتن به سر کار باید حاضر شوم، بچه ها با سر و صدای فراوان منتظر صبحانه هستند. بچه های هشت ساله و یازده ساله من کورن فلکس دوست دارند درحالی که کودک شش ساله ام کره بادام زمینی و موز روی نان تست می خواهد. در آخر من تسلیم می شوم و چیزی را که او خواسته است برایش درست می کنم و سر

میز می‌نشینم تا صبحانه مختصری بخوریم.  
 فرزند کوچکم بعد از فقط یک گاز صبحانه‌اش را  
 روی زمین می‌اندازد. من فرو افتادن آرام  
 تکه‌های کره بادام‌زمینی را به روی زمین نگاه  
 می‌کنم. برادر بزرگ او بی‌اختیار فریاد می‌زند:  
 «کثافت زدی!» و خواهر بزرگترش اضافه می‌کند:  
 «احمق، تو باید آن را بخوری!» و من هم نظر  
 خود را می‌گویم که البته او خودش می‌داند  
 —دفعه بعد باید مراقب باشد.

به احساسی که دخترک شش ساله در آن لحظه دارد توجه کنید.  
 به اینکه تمی با لحظه‌ای «آرامش ذهنی» چگونه به جای بزرگ  
 کردن اتفاق بدی که افتاده به سرعت به دخترش دلگرمی داده در او  
 احساسات مثبت ایجاد می‌کند؟ روز تمی ادامه می‌یابد.

بالاخره من بچه‌ها را به موقع روانه مدرسه  
 می‌کنم. پس از رسیدن به پارکینگ محل کارم،  
 درحالی که دنبال جای پارک می‌گردم فکر می‌کنم  
 عاقبت یک جای خالی پیدا کردم. برای اولین بار  
 پس از مدت‌ها، یک جای خالی در ردیف جلوی  
 پارکینگ. بنابراین سرعتم را کمی اضافه می‌کنم تا  
 کس دیگری نتواند ماشین خود را در آنجا پارک

کند. ولی در همان لحظه که من به محل پارک می‌رسم، راننده دیگری نیز به آنجا نزدیک می‌شود. گرچه معتقدم که من قبل از او به آنجا رسیده‌ام، ولی تصمیم می‌گیرم با یک حرکت مؤدبانه جای پارک را به آن خانم واگذار کنم و به طرف عقب پارکینگ بروم. بعد هنگام رفتن به داخل ساختمان، با تعجب می‌بینم آن خانم جلوی در ایستاده و آن را برای من باز نگاه داشته است. او خود را معرفی می‌کند و از لطفی که به او داشته‌ام سپاسگزاری می‌کند. چند دقیقه‌ای با هم صحبت می‌کنیم.

در زمان کوتاهی سطل هر دو خانم پر می‌شود. تمی ادامه می‌دهد:

وارد اداره می‌شوم. در اتاق کار کوچکم می‌نشینم و تقویم خود را نگاه می‌کنم. قرار ملاقات ساعت ۱۰ صبح را می‌بینم. «بازبینی عملکرد دبلیو / بیل.» دلم مالش می‌رود؛ می‌خواهم به خانه برگردم و بگویم بیمار هستم. دلیل این ملاقات را می‌دانم. رئیس من بیل حتماً روز قبل با همکاران من صحبت کرده است و همه چیز را درباره

«فرصت‌هایی که برای پیشرفت» داشته‌ام از آنها پرسیده است. می‌دانم چه چیزی در انتظار من است. این ملاقات هم شک مرا تأیید می‌کند. بیل فهرستی از هشت موردی را که در شش ماه آینده باید روی آنها کار کنم آماده کرده است بدون اینکه حتی کلمه‌ای درباره موفقیت‌های اخیر من صحبت کند، درحالی که هفته گذشته من بیش از ۷۰ ساعت برای به پایان رساندن یک طرح بزرگ کار کرده‌ام. با بیزاری دفترش را ترک می‌کنم، احساسی که در چند روز گذشته نیز داشته‌ام. با خود فکر می‌کنم: چرا من به همکاری با این شرکت ادامه می‌دهم؟

---

در مدت زمان کوتاهی بیل همه سطل‌های من را خالی می‌کند.

---

بعد از آن، موقع پایین رفتن از راهرو، با کارن یکی از مدیران ارشد شرکت روبه‌رو می‌شوم. هفته گذشته ما برای مدت کوتاهی روی طرح بزرگ با هم کار کرده بودیم. وقتی از کنارش می‌گذرم، او آهسته می‌کند و می‌گوید: «سلام تمی. کاری که هفته گذشته روی طرحمان انجام دادیم خیلی عالی بود.» تعجب می‌کنم که حتی

اسم مرا به طور صحیح به خاطر دارد. بیش از  
نیمی از کسانی که در گروه من کار می‌کنند مرا  
تامارا صدا می‌کنند. اسمی که من دوست ندارم.

اگر کارن فقط گفته بود «سلام تمی» نیز ممکن بود کافی باشد.  
اما تحسین مناسب و به جایی که از تمی کرد روز او را ساخت.  
سطل تمی فوراً پر شد. و جالب اینکه ممکنست کارن فکر کرده  
باشد فقط جمله ساده‌ای گفته و رد شده است. و از تأثیر مثبتی که  
به جای گذاشته است به هیچ روی آگاه نشده باشد.

### فرهنگ منفی ما

بیشتر ما در زندگی خواهان احساسات مثبت‌تر هستیم. ما مایلیم  
بیشتر وقت‌ها احساسی شبیه آنچه را تمی در ملاقات با کارن  
داشت تجربه کنیم نه احساسی شبیه آنچه در مرور عملکرد با بیل  
داشت. نودونه درصد مردم می‌گویند مایلند در دور و بر افراد  
مثبت‌تر باشند. از هر ده نفر نه نفر معتقدند وقتی در کنار این افراد  
هستند بازدهی بهتری دارند.

متأسفانه میل به داشتن احساسات مثبت‌تر کافی نیست. اغلب  
ما در فرهنگی رشد کرده‌ایم که در آن آسان‌تر است به مردم  
اشتباهاتشان را گوش زد کنند تا اینکه آنها را به خاطر  
موفقیت‌هایی که به دست آورده‌اند مورد تحسین قرار دهند.



گرچه این روش مبتنی بر منفی بودن ممکن است ناآگاهانه رشد یافته باشد، ولی به همه سطوح جامعه ما نفوذ می‌کند.

این تمرکز روی نادرست‌ها به ویژه در مدارس ما بسیار دیده می‌شود. بیشتر والدین به جای گرامیداشت آنچه کودکان را منحصر به فرد می‌سازد، او را تشویق می‌کنند به جای «نمونه شدن» «همرنگ جماعت» شوند. این رفتار ناآگاهانه والدین به رغم هدف‌های خوبشان فردیت را سرکوب و همگون‌سازی را تشویق می‌کند.

و مدارس ما که برنامه خود را بر اساس برنامه تحصیلی ویژه‌ای قرار داده‌اند که شاگردان بدون توجه به علایق یا استعدادشان باید بگذرانند، اینگونه تفکر را تقویت می‌کنند. وقتی کودکی در درسی برتری خود را نشان می‌دهد و نمره الف می‌گیرد، چه اتفاقی می‌افتد؟ آموزگاران و والدین به جای شناخت و تمرکز بر زمینه استعداد دانش‌آموز، توجه خود را از نمره الف برگرفته معطوف به بالا بردن سطح درس‌هایی می‌کنند که نمره کمتری گرفته است. و به ندرت دیده شده است که رئیس مدرسه یا مشاوران تحصیلی، بچه‌ها را برای گفتگو درباره نمره‌های درخشانی که کسب می‌کنند به دفتر احضار کنند.

اخیراً گالوپ در یک نظرسنجی توجه والدین را بر نمرات خوب بچه‌ها در مقایسه با توجه به نمرات بد آنها در چندین کشور و فرهنگ مورد بررسی قرار داد. سؤالی که در برابر والدین قرار داده



شد این بود: فرزند شما نمره‌های زیر را به شما نشان می‌دهد:  
انگلیسی - الف؛ جامعه‌شناسی - الف؛ بیولوژی - ج؛ جبر - د. کدام  
نمره بیشترین توجه را از طرف شما می‌طلبد؟ اکثریت وسیعی از  
والدین در همه کشورها نمره د را شایسته این توجه ذکر کرده‌اند.

کشور	توجه به نمره الف	توجه به نمره د
بریتانیا	۲۲٪	۵۲٪
ژاپن	۱۸	۴۳
چین	۸	۵۶
فرانسه	۷	۸۷
ایالات متحد	۷	۷۷
کانادا	۶	۸۳

متأسفانه والدین همه تلاش خود را بر این قرار داده‌اند که  
«چگونه فرزند خود را به دانشگاه بفرستند.» به جای اینکه ابتدا  
به این امر توجه کنند که برای پیشرفت دختر یا پسر آنها چه چیزی  
بہتر است. منظور این نیست که بگوییم والدین باید نمره د را در  
جبر نادیده بگیرند. اما چرا قبل از هرگونه تدبیر لازم برای  
پیشرفت نمره د نگاه دقیق و مثبتی روی نمره الف نداشته باشیم؟ اگر  
والدین دست‌کم این موضوع را با نگاهی مثبت‌تر مورد توجه قرار  
دهند، می‌تواند شروع خوبی برای یک گفتگوی ثمربخش‌تر باشد.

دست‌کم زمانی که جوانان فارغ‌التحصیل و وارد بازار کار می‌شوند، آنها این موقعیت را پیدا می‌کنند که آنچه می‌خواهند انجام دهند - درست است؟ حالا زمان آن است که آنها به دنبال آرزوهای بزرگ خود بروند. خوب، این فقط ممکن است برای تعداد محدودی برگزیده حقیقت داشته باشد. متأسفانه بیشتر جوانان برای اولین شغلشان بر اساس استعداد ذاتی و تناسب آن با کارشان انتخاب نمی‌شوند.

به اولین کاری که به آن مشغول شدید و سازگاری با آن نگاه کنید و ببینید آیا این داستان برای شما آشنا نیست: در ابتدا برای شغلی استخدام شدید و سپس از شما انتظار رفت که با شغلتان هماهنگ شوید. اگر در این مورد موفق نشده باشید، احتمالاً بعد مجبور شده‌اید برای رفع مشکل یک دوره کاردانی بگذرانید. روش زیربنای ضعیف در تمام مراحل زندگی از مدرسه تا محیط کار ما را دنبال می‌کند.

### تحقیقی که کنار گذاشته شد

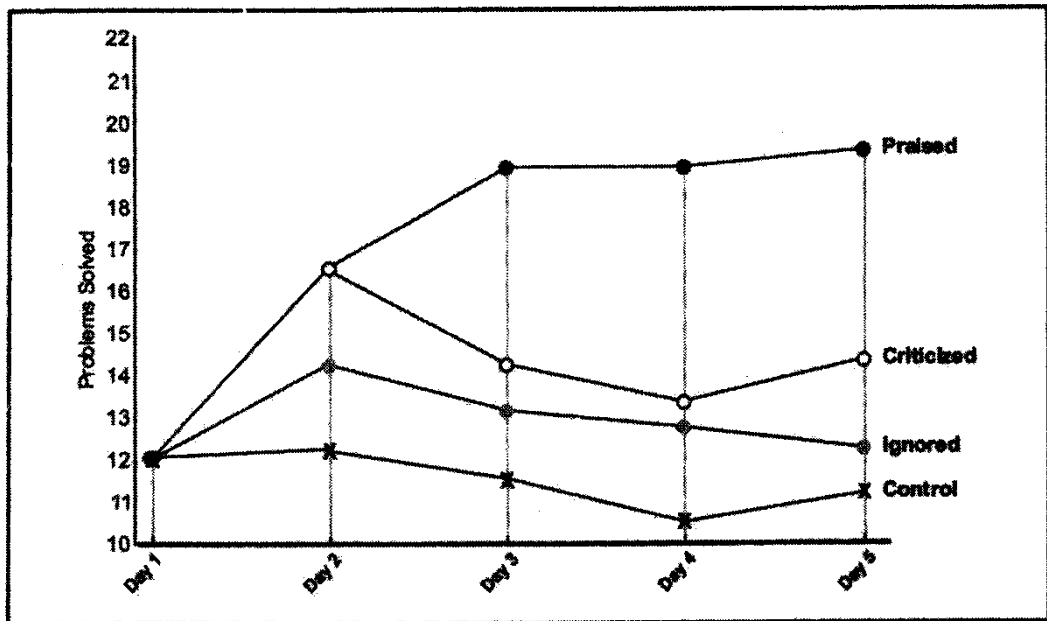
بیش از هفتاد سال قبل، زمینه‌های تحصیلی و روان‌شناسی پژوهش مهمی را که می‌توانست تمرکز پی‌گیر خواسته‌های انسان را موجب شود کنار گذاشتند. احتمالاً از همان زمان و در اثر این اشتباه ما دچار مشکلات کنونی گردیده‌ایم.

این پژوهش که در ۱۹۲۵ به سرپرستی دکتر الیزابت هارلوک

انجام می‌شد برای روشن شدن این موضوع طراحی شده بود که وقتی دانش‌آموزان کلاس چهارم و ششم یک کلاس ریاضی در برابر کارشان واکنش‌های متفاوتی مشاهده می‌کنند نتیجه چه خواهد بود. هارلوک می‌خواست بفهمد کدام راه مؤثرتر است: تشویق، انتقاد یا نادیده گرفتن دانش‌آموز. قرار بود نتیجه به این شکل تعیین شود که هر شاگردی ۲، ۳، ۴: ۵ روز بعد چند مسئله ریاضی را می‌توانست حل کند.

بچه‌های گروه اول به خاطر کار خوبشان در برابر همکلاسی‌ها معرفی شدند. بچه‌های گروه دوم یا ضعیف‌تر در برابر همکلاسی‌ها معرفی شدند ولی به خاطر کار ضعیفشان مورد سرزنش قرار گرفتند. گروه سوم یا خیلی ضعیف‌ها کاملاً نادیده گرفته شدند، گرچه هنگام معرفی گروه اول و دوم حضور داشتند. گروه چهارم (کنترل) نیز بعد از اولین امتحان به اتاق دیگر انتقال داده شده بودند. اعضای این گروه نیز همان امتحان را گذرانده بودند ولی هیچ اظهار نظری در مورد کارشان دریافت نکردند.

در آزمایش بعدی هر دو گروه «تشویق شده» و «سرنش شده» امتحان خود را بهتر از روز اول گذراندند و سپس نتیجه کار آنها به طور حیرت‌انگیزی تغییر کرد. شاگردانی که مورد سرزنش قرار گرفته بودند در نمرات امتحانی اُفت فاحشی را نشان دادند و در روز سوم و چهارم نمره‌هایی که به دست آوردند هم‌سطح دانش‌آموزانی بود که کاملاً نادیده گرفته شده بودند.



در مقابل شاگردانی که تشویق شده بودند بعد از ۲ روز پیشرفت زیادی به دست آوردند که تا پایان پژوهش ادامه داشت. روز پنجم این آزمون گروهی که تشویق شده بودند عملکردی قوی تر و پرسش برانگیز نسبت به سایر گروه‌های مورد مطالعه از خود نشان دادند. سرجمع پیشرفت گروه‌ها به این ترتیب بود:

تشویق شده - ۷۱٪

سرزنش شده - ۱۹٪

نادیده انگاشته شده - ۵٪

حتماً تصور می‌کنید این مطالعه میان روان‌شناسان و مسئولان آموزش و پرورش حرکتی را موجب شد. ولی این طور نیست. تا



سال‌های اخیر جامعه علمی تقریباً تنها بر مطالعه تأثیر لحظه‌های منفی یا تکان‌دهنده تمرکز کرده بود. این گرایش بالاخره به تازگی با تغییراتی روبه‌رو شده است.

### پیدایش روان‌شناسی مثبت

در نتیجه جنبش روان‌شناسی مثبت - مطالعه چه چیزی در مردم درست است - بعضی از نظریه‌های مهم دانشگاهی جهان اکنون بیشتر برنامه کار خود را بر تجزیه و تحلیل تأثیر احساسات مثبت قرار می‌دهند. با به خطر انداختن ساده‌انگاری افراطی یک دهه تحقیقات دقیق تعداد زیادی از دانشمندان برجسته جهان منفی بودن را به محاکمه کشیدند - و آن را گناهکار تشخیص دادند.

مطالعات جدید نشان می‌دهند که احساسات منفی می‌توانند برای سلامتی زیان‌آور باشند و حتی ممکن است طول عمر شما را کم کنند. ما حالا می‌دانیم که یک فرد منفی می‌تواند محیط کار را به طور کامل ویران سازد، اما احساسات منفی نیز می‌توانند روابط دوستانه، روابط خانوادگی و روابط شغلی را به طور کامل نابود کنند.

از سوی دیگر، بر اساس تحقیقات جدید، احساسات مثبت نیاز اساسی هر روزه ما برای بقاست. آنها نه تنها سلامتی ذهن و جسم را بهبود می‌بخشند که می‌توانند سپری باشند در برابر افسردگی و بیماری.

### هزاران لحظه در هر روز

بر اساس نظریه دانیل کانمن دانشمند برنده جایزه نوبل، ما در یک روز بیداری به طور تقریبی ۲۰۰۰۰ لحظه ویژه را تجربه می‌کنیم. «هر لحظه» چند ثانیه به طول می‌انجامد. اگر هر خاطره به یادماندنی - منفی یا مثبت - را بررسی کنید، متوجه خواهید شد که در واقع خاطره‌ای از یک لحظه مشخص در زمان تصویر ذهنی شما را ساخته است. لحظه‌های به یادماندنی تقریباً همیشه یا مثبت‌اند یا منفی و به ندرت یک برخورد خنثی در ذهن باقی می‌ماند. در برخی موارد تنها یک برخورد می‌تواند زندگی شما را برای همیشه دگرگون سازد.

در شماره اخیر مجله تودی کیتی کوریک با مرد جوانی به نام برایان بنت مصاحبه‌ای داشت که در محیطی بسیار نامناسب و فلاکت‌بار پرورش یافته بود. او در مدرسه و دوران جوانی گرفتار دشواری‌های فراوان بوده است. حالا برایان مرد بالغ، موفق و متعادلی است. وقتی کوریک از او پرسید «چه چیز باعث تغییر زندگی شما شد؟» مرد جوان دوبار و بدون لحظه‌ای تفکر پاسخ داد لحظه تعیین‌کننده در زندگی او هنگامی روی داد که یکی از آموزگاران مدرسه‌اش به او گفت خواهان سعادت اوست و به وی اعتماد دارد. این گفتگوی ساده زندگی برایان را دگرگون ساخت. در مورد دیگری ما از کریستین که یک مشاور مدیر است

پرسیدیم «بزرگترین تشویقی که تاکنون دریافت کرده‌اید کدام است؟» او جواب داد: «سه کلمه در یک نامه الکترونیکی.» بعد ما فهمیدیم هنگامی که مادر کریستین فوت کرده یکی از همکاران قدیمی کریستین که حکم استاد او را در محیط کار داشته و کریستین همیشه او را تحسین می‌کرده است یادداشت مخصوصی برای او فرستاده است. این یادداشت با گفتن «مادرِ تو به تو افتخار می‌کرد، من هم همین‌طور.» تمام می‌شد. بعد از ۲۵ سال همکاری، این سه کلمه ساده برای کریستین بیش از هر تحسینی که او در زندگی دریافت کرده بود ارزش داشت.

### نسبت جادویی

البته فقط تعداد معدودی از لحظه‌ها تا این حد تأثیرگذار هستند. ولی حتی تأثیرگذاری‌های کمتر به یادماندنی نیز می‌توانند مهم باشند. کارشناسان روان‌شناسی مثبت معتقدند تکرار رفتارهای مثبت کوچک مهم هستند. بر اساس تحقیق پیشگامانه جان گاتمن در مورد ازدواج، یک «نسبت جادویی» از ۵ تا ۱ در مورد میزان کنش و واکنش ما از مثبت به منفی وجود دارد. گاتمن دریافت که به طور مشخص هرچه تأثیرات متقابل طرفین به نسبت ۵ به ۱ از مثبت به منفی نزدیک‌تر باشد احتمال موفقیت بیشتری در آن ازدواج وجود دارد. هرچه این نسبت به ۱ به ۱ نزدیک‌تر شود احتمال عدم موفقیت ازدواج بیشتر می‌شود.



در یک تحقیق جالب گاتمن با همکاری دو ریاضی‌دان، این نمونه را مورد آزمایش قرار داد. با شروع کار در ۱۹۹۲ آنها ۷۰۰ زوج را که تازه ازدواج کرده بودند مورد مطالعه قرار دادند. محققان یک گفتگوی تلفنی ۱۵ دقیقه‌ای هر زوج را فیلمبرداری کردند. کنش و واکنش مثبت و منفی آنها را نمره‌گذاری و این نمره‌ها را محاسبه کردند. بعد بر اساس نسبت ۵ به ۱ پیش‌بینی کردند کدام‌یک از زوج‌ها به زندگی با یکدیگر ادامه خواهند داد و کدام‌یک از یکدیگر جدا خواهند شد.

ده سال بعد گاتمن و همکارانش کار بعدی خود را برای تعیین صحت پیش‌بینی اولیه شروع کردند. نتایج حیرت‌آور بود. بر اساس نمره‌گذاری کنش و واکنش زوج‌ها در گفتگوی ۱۵ دقیقه‌ای، آنها میزان طلاق را با ۹۴٪ صحت پیش‌بینی کرده بودند. این نسبت به همین شکل در محیط کار نیز از اهمیت برخوردار است. تحقیقی جدید نشان داده است که گروه‌های کاری با نسبت تأثیرات متقابل مثبت به منفی بیش از ۳ به ۱ به طور بارزی موفق‌تر از گروه‌هایی هستند که به این نسبت نمی‌رسند. در این حال نمونه‌سازی ریاضیاتی فردریکسون و لوسادا، در نسبت مثبت به منفی محدوده بالاتری را مطرح می‌کند: اگر این نسبت از ۱۳ به ۱ بالاتر برود، اوضاع می‌تواند بدتر شود.

بنابراین درحالی که این کتاب اساساً بر راه‌های افزایش احساسات مثبت توجه می‌کند، بسیار مهم است که اشاره کنیم



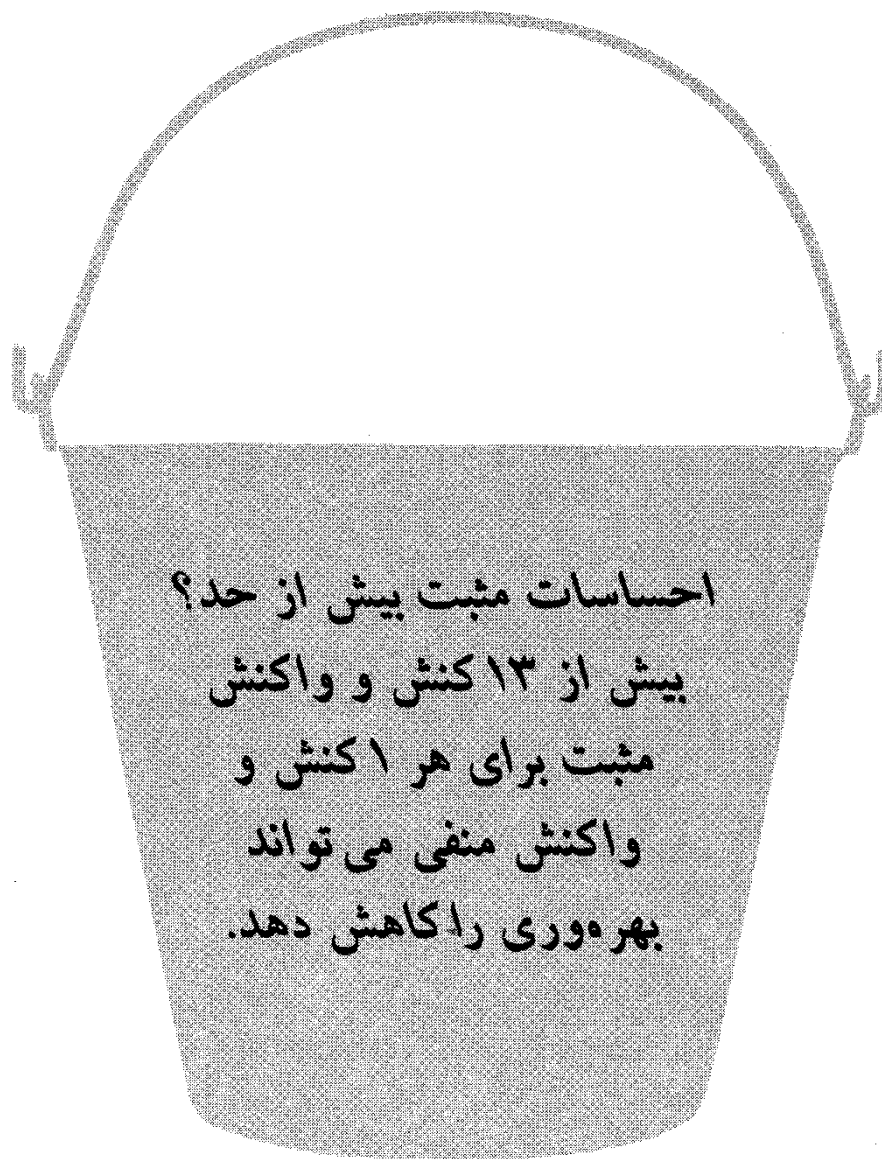
به هیچ وجه نباید منفی بودن و ضعف را نادیده گرفت. مثبت بودن باید بر واقعیت استوار باشد. روش «پولیانا» که در آن منفی به طور کامل نادیده گرفته می شود ممکن است به یک خوش بینی نادرست و زیانبخش - و گاهی اوقات بسیار آزاردهنده منتج شود. در مواقعی، آشکارا لازمست ما اشتباهاتمان را تصحیح کنیم و بفهمیم چگونه باید ضعف هایمان را کنترل کنیم.

اما خیلی هم نباید نگران شکستن مرز بالایی نسبت مثبت به منفی باشیم. این نسبت ها در بیشتر سازمان ها به طور اسفباری پایین است و فضای کافی برای پیشرفت باقی می ماند.

### افزایش عمر

احساسات منفی می تواند مشکلات جدی به وجود آورد. تحقیقات فراوانی نتایج زیان بار استرس، خشم و کینه را بر روی ذهن و جسم آشکار ساخته اند. در مقابل، احساسات مثبت می توانند ما را در برابر اثرات زیان بار بیماری و افسردگی حمایت کنند. آنها برای رهایی از درد، بیماری و ضربه روحی ما را با سرعت بیشتری توانمند می سازند. احساسات مثبت می توانند موجب بالا رفتن طول عمر شوند.

در تحقیقی که ۸۳۹ بیمار کلینیک مایو را طی دوره ای ۳۰ ساله مورد مطالعه قرار داد محققان نتیجه گرفتند افرادی که حوادث زندگی را با خوش بینی توصیف می کنند کمتر دچار مرگ



زودرس می‌شوند. و تحقیق ارزشمندی که درباره ۱۸۰ راهبه کاتولیک میانسال صورت گرفت آشکار ساخت راهبه‌های با احساسات مثبت بیشتر به طور مشخص نسبت به راهبه‌هایی که احساسات مثبت کمتری داشتند از طول عمر بیشتری برخوردار شدند. این محققان خاطرات روزانه این راهبه‌ها را که در اوایل بیست سالگی نوشته بودند مطالعه کردند و به تکرار احساسات مثبت در این نوشته‌ها امتیاز دادند. سپس این امتیازات با توجه به میزان مرگ و میر بین سنین ۷۵ تا ۹۵ مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج سرسام‌آور بود. راهبه‌هایی که احساسات مثبت بیشتری را تجربه کرده بودند به طور متوسط طول عمری حدود ۱۰ سال بیشتر داشتند. و تکان‌دهنده‌تر این واقعیت که طی دوران این تحقیق در گروه راهبه‌های با احساسات مثبت کمتر ۲۵ نفر فوت کرده بودند. درحالی که در گروهی که احساسات مثبت بیشتری داشتند فقط ۱۰ مرگ اتفاق افتاده بود.

با توجه به این امر و نتایج به دست آمده، درباره افراد سیگاری که در مردان پنج سال و نیم و در زنان هفت سال انتظار کاهش طول عمر را نشان می‌دهد، ملاحظه می‌کنیم که احساسات منفی در مقایسه با مصرف سیگار کاهش عمر بیشتری را موجب می‌شود. و با این حال هیچ‌گونه اخطار پزشکی در مورد خطر احساسات منفی وجود ندارد، درحالی که کاملاً ضروری به نظر می‌رسد.



### تأثیرات احساسات مثبت بر سلامتی ذهن و جسم

علاوه بر افزایش طول عمر، احساسات مثبت می‌توانند سلامت ذهن و جسم ما را بهبود بخشند. تحقیقی که توسط گروهی از فارغ‌التحصیلان هاروارد انجام گرفت آشکار ساخت که شیوه توصیف حوادث منفی زندگی - با خوش بینی یا بدبینی - از طرف جوانان، پیامدهای سلامت جسم و ذهن آنها را در دهه‌های بعد قابل پیش بینی می‌سازد. به ویژه با وجود خوش بینی در اوایل زندگی می‌توان ذهن و جسم سالم را در سال‌های بعد پیش بینی کرد. تحقیقات دیگر نشان می‌دهند که خوش بینی می‌تواند طول عمر سرماخوردگی عادی را کوتاه کند و آن را از بین ببرد. بر اساس مطالعات پزشکی روشن شده است که خوش بین‌ها تعداد بیشتری T۴ یا «سلول کمک‌کننده» دارند که علیه عفونت می‌جنگند. همچنین معلوم شده است که خوش بین‌ها به طور متوسط سالانه کمتر از یک بار به پزشک مراجعه می‌کنند، در حالی که این رقم در مورد بدبین‌ها بیش از ۳/۵ است. به این ترتیب احساسات مثبت می‌تواند به کاهش هزینه‌های بهداشتی نیز کمک کند.

روشن است که احساسات مثبت به طور مستقیم بر سلامتی جسم ما تأثیر می‌گذارند. اما تأثیر آنها در مورد سلامت روانی و کنش و واکنش با دیگران چیست؟

باربارا فردریکسون مدیر آزمایشگاه احساسات مثبت و علم

روابط میان تن و روان در دانشگاه میثیگان تحقیقات زیادی بر روی این موضوع انجام داده است. او گزارش می‌دهد «احساسات مثبت کاری بیش از فراهم کردن موجبات سلامتی انجام می‌دهند. احساسات مثبت همچنین قدرت کنار آمدن با مشکلات و رسیدن به سعادت را افزایش می‌دهند و این نه فقط در زمان حال که به همین شکل در طولانی مدت نیز درست است... احساسات مثبت چیزهای تجملی کم اهمیت نیستند، بلکه بر عکس می‌توانند نیازهای حیاتی ما برای بهترین عملکرد باشند.»

در واقع، فرد یکسوی نتیجه می‌گیرد که احساسات مثبت:

- ما را در برابر احساسات منفی حمایت و اثر آنها را خنثی می‌کنند
- به برگشت پذیری سوخت می‌رسانند و می‌توانند موجب تغییر آدم‌ها شوند
- با وسعت بخشیدن به تفکر ما، ما را به کشف راه‌های جدید اندیشه و رفتار تشویق می‌کنند
- موانع ریشه‌ای را از بین می‌برند
- منابع جسمانی، عقلانی، اجتماعی و روان‌شناسانه بادوام ایجاد می‌کنند که بتوانند در مواقع دشوار به عنوان «اندوخته‌ها» به ما کمک کنند
- مناسب‌ترین کارکرد را در سازمان‌ها و افراد به وجود می‌آورند



● موجب پیشرفت عملکرد کل یک گروه می‌شوند (هنگامی که رهبران گروه احساسات مثبت بیشتری ابراز کنند)

روشن است که بررسی‌های علمی اکنون فقط کاویدن سطح این موضوع را آغاز کرده‌اند. بعد از قرن‌ها مطالعه روی بیماری‌های روانی، دانشمندان بالاخره بررسی و ارزیابی حسن‌های روانی را مورد پژوهش قرار داده‌اند.

## فصل ۴

### داستان تام: یک سطل لبریز

وقتی این کتاب را می‌خوانید، ممکن است از خود پرسید: «آیا مثبت بودن یا منفی بودن ژنتیکی است؟ و اگر چنین است پس تغییر آن باید مشکل باشد.» جواب کوتاه «بله» است. همه ما افرادی را می‌شناسیم که به نظر می‌رسد با خلق و خویی منفی متولد شده‌اند و نیز افرادی را ملاقات کرده‌ایم که به نظر می‌رسد ذاتاً مثبت هستند.

جامعه علمی نظرات متفاوتی در این باره ابراز می‌کند. بعضی از مطالعات نشان داده‌اند منفی بودن و مثبت بودن اساساً در طبیعت فرد ریشه دارد. بعضی دیگر به اهمیت پرورش در این مورد اعتقاد دارند. قابل قبول‌ترین نظریه کنونی معتقد است هم طبیعت و هم پرورش سهمی مهم و احتمالاً برابر در این زمینه دارا هستند.

اد داینر روان‌شناس برجسته توضیح می‌دهد که ظرفیت ما برای شادی، بیشتر شبیه وزن جسمانی ما، دارای «خط شروع و

پایان» است. و درست همانطور که بعضی از آدم‌ها صرف‌نظر از آنچه می‌خورند استعداد لاغری دارند، بعضی از آدم‌ها نیز در مقایسه با دیگران گرایش طبیعی شادتر بودن را دارا هستند. ولی مطمئناً میزان احساسات مثبت در ما می‌تواند بر اساس آنچه طی زمان بر ما می‌گذرد، افزایش یا کاهش یابد و برای ما زیاد مشکل نخواهد بود که روشی مبتنی بر احساسات مثبت بیشتر و احساسات منفی کمتر را دنبال کنیم.

بدون توجه به نقطه شروع فطرت فردی، پر کردن سطل به طور مرتب می‌تواند احساسات مثبت را افزایش دهد. در اینجا برای نشان دادن تأثیر درازمدت احساسات مثبت تصمیم داریم شما را از یک داستان شخصی آگاه سازیم.

### هدیه تولد

اندکی پس از شروع کار روی این کتاب متوجه شدم سالگرد تولد دان نزدیک است. از آنجا که ما در حال نوشتن کتابی درباره احساسات مثبت بودیم، تصمیم گرفتم نامه‌ای به دان بنویسم و جزئیات اهمیت پر شدن سطل را در زندگی خودم برای او شرح دهم. من فکر کردم این سالگرد تولد باید هدیه‌ای پر معناتر از یک هدیه معمولی داشته باشد و با توجه به اینکه دان در حال پیکاری سخت با سرطان بود، آن زمان را بهترین موقع برای ابراز سپاسگزاری و حق‌شناسی خود دیدم.

گفته دان را به هنگام نوجوانی ام به یاد آوردم که می گفت برای بزرگداشت کارهای مهمی که فردی انجام داده بهتر است زمانی اقدام کنیم که خود وی نیز بتواند در آن مراسم شرکت کند. به یاد آوردم که وقتی به تشییع جنازه می رفت از اینکه می دید شمار زیادی از آدم‌ها برای تحسین شدن از طرف کسانی که دوستشان دارند و پر شدن سطلشان به مقدار زیاد، زمانی طولانی را منتظر می شوند بسیار آزرده می شد. او می پرسید: «چرا این کار را وقتی آنها زنده هستند انجام نمی دهیم؟»

بنابراین، در سالگرد تولد هفتادونه سالگی دان، من داستان زندگی را برای دان بازگو کردم. وقتی آن را خواند، به گریه افتاد. و چند روز بعد از من پرسید آیا حاضرم سرگذشتم را در این کتاب برای خوانندگان شرح دهم. او فکر می کرد که این داستان می تواند تجسم خوبی از پر کردن مرتب سطل باشد. و من موافقت کردم. آنچه در پی می آید داستانی است که من در روز سالگرد تولد دان به او دادم. و آن شرح چگونگی پر شدن مرتب سطل من است در دوران بالندگی که زندگی مرا شکل داد.

### **جستجو برای یافتن نشانه‌های استعداد**

من که اولین بچه از نسل خود در خانواده‌ای بزرگ و پرجمعیت بودم، از روشی بی نظیر در پرورش کودک بهره بردم. این روش مطمئناً با تفکر همگانی در آن زمان سازگاری نداشت. از روزی

که من متولد شدم، هر یک از اعضای خانواده تصمیم گرفتند کمک کنند تا من بهترین را انجام دهم. آنها مرا مورد حمایت و تشویق دائمی قرار دادند.

وقتی چهار ساله شدم، مادر و مادربزرگم متوجه علاقه شدید من به خواندن شدند. بنابراین ساعت‌ها از وقت خود را صرف این کردند که به من خواندن بیاموزند. این آموزش و پرورش و توجه، به واقع دارای اهمیت فراوان بود.

اعضای فامیل هرگاه به ما سر می‌زدند، درباره کارهایی که از آنها لذت می‌بردم یا آنچه می‌خواندم از من پرسش‌هایی می‌کردند. حالا به راحتی می‌فهمم که آنها به دنبال شناخت سرنخ‌های اولیه آرزوها و استعدادها می‌گشتند و وقتی از علاقه من به زمینه خاصی آگاه می‌شدند، مرا تشویق می‌کردند در آن زمینه بیشتر یاد بگیرم. آنها هرگز از تشویق من خسته نمی‌شدند و همیشه آماده بودند تا کوچکترین موفقیت مرا مورد تحسین قرار دهند.

بعد هنگامی که هشت یا نه ساله بودم، پرکننده‌های سطل که مرا احاطه کرده بودند از روحیه خلاق من آگاه شدند و فهمیدند که نسبت به همسالانم از توانایی بیشتری برخوردارم. بنابراین در ده‌سالگی، پدربزرگم (دان) پیشنهاد کرد تا برای خودم شغلی دست‌وپا کنم. من از این فکر استقبال کردم و تصمیم گرفتم مغازه‌ای برای فروش غذای سرپایی باز کنم. مانند همیشه بقیه

خانواده با شور و هیجان آماده کمک و پشتیبانی شدند و مرا تشویق کردند تا این فکر را دنبال کنم.

بعد از چند ماه، این کاسبی کوچک رونق گرفت. کار «بیز کیدز» تا آنجا بزرگ شد که خرید خود را از عمده‌فروشی‌های محلی فراتر برد و یک پخش‌کننده آب‌نبات موافقت کرد اجناس خود را به قیمت عمده و در محل به ما تحویل دهد. ما بالاخره کار کوچک خود را توسعه دادیم و به فروش پوشاک و سایر کالاهای کوچک رسیدیم. وقتی ۱۲ ساله بودم بیش از ۲۰ هزار نفر از همکلاسی‌هایم در این شغل مشغول به کار بودند و توانستیم چند هزار دلار سود واقعی را میان خودمان تقسیم کنیم. بعد از چند سال، این ماجرا عنوان روزنامه‌های محلی شد و توسط سرویس‌های خبری کشور مورد توجه قرار گرفت.

همه مراقبت‌ها، توجه‌ها و بی‌ریا پر کردن سطل من، اهمیت بسزایی در زندگی من داشت. سطل من لبریز شد و به من اجازه داد تمام توجه خود را به پر کردن سطل اطرافیانم مبذول دارم. در پایان هر ماه جوایز و چک‌های کارمزد را براساس فروش افراد تقسیم می‌کردم. جالب بود که می‌دیدم روحیه دوستان، همکاران جوان و اعضای خانواده من با پر کردن سطلشان از طرف من بسیار بالا می‌رود.

این تمرکز بر تشویق‌های مثبت در سراسر دوران تحصیل من ادامه یافت. والدینم درباره کلاس‌های مورد علاقه من و

فعالیت‌های فوق‌برنامه روزانه‌ام پرسش می‌کردند. و هنگامی که به طور مثال در درس‌های موسیقی یا هنر نمره خوبی نمی‌آوردم، به جای کم کردن از سطل من، تشویق می‌کردند توجه بیشتر خود را به زمینه‌هایی که موجب رضایت و شادی‌ام می‌شد متمرکز سازم.

به این ترتیب خانواده من دریافتند که من از کار کردن با ارقام و تحلیل حوادث جاری لذت می‌برم. بنابراین توصیه کردند بیشتر وقتم را صرف مطالعه ریاضیات و علوم اجتماعی کنم. خانواده من معتقد بودند اگر وقت بیشتری را صرف موضوعاتی کنم که به آنها علاقه ذاتی دارم، در تحصیلاتم به نتایج بهتری خواهم رسید.

برخلاف بیشتر معلم‌ها و والدین دوستانم، والدین من نمی‌خواستند از من یک فرد همه‌چیز تمام بسازند. برای نمونه با توجه به اینکه از بدو تولد هیچ استعداد موسیقی در من دیده نشد، آنها فهمیدند که تشویق من برای یک موسیقیدان خوب شدن کار بیهوده‌ای است. در بهترین حالت ممکن بود یک موسیقیدان متوسط شوم. یک ضرب‌المثل قدیمی همیشه در خانه ما مورد استفاده قرار می‌گرفت: «هیچ وقت سعی نکن به یک خوک خواندن یاد بدهی. این کار موجب تلف شدن وقت تو و آزار خوک می‌شود.» از نظر من که دانش‌آموز جوانی بودم، این آزادیخواهی کامل به شمار می‌رفت. من مجبور نبودم سعی کنم

در همه چیز خوب باشم. در مقابل می توانستم برای پیشرفت در زمینه‌هایی که استعداد ذاتی داشتم تلاش کنم.

### یک خانه امن و پذیرا

برخلاف احساس خوبی که همیشه هنگام ورود به خانه خود داشتم، احساس عجیبی را به یاد می آورم که هنگام استقبال مادر یکی از دوستانم به من دست می داد، هنگامی که ما با انرژی فراوان از مدرسه به در خانه آنها می رسیدیم اولین چیزی که مادر او می گفت همیشه در این محدوده می گنجید:

«آیا من به تو گفته بودم می توانی دوست را به اینجا بیاوری؟»

«باز در مدرسه به در دسر افتادی؟»

«بهتره در امتحانت مردود نشده باشی.»

چیزهایی که او می گفت شاید همیشه بی اساس نبود ولی من متعجب بودم از اینکه اولین کلماتی که از ذهن او خارج می شد همیشه تا این حد منفی بود. یکی دیگر از همکلاسی‌های من هر وقت به خانه می رسید با یک یادداشت روبه‌رو می شد که فهرستی از جملات منفی در آن نوشته شده بود. عباراتی مانند این جمله: «تو باید طرز رفتار را بهتر کنی.» من این خانه‌ها را گرم و صمیمی نمی دیدم، در حالی که عادت داشتم هنگامی که به خانه



خود می‌رسم با جملاتی این چنین مورد استقبال قرار گیرم:

«مدرسه امروز چطور بود؟»

«دلت می‌خواهد امروز بعد از ظهر چه کار کنیم؟»

«دوست داری یکی از کارهایی را که امروز انجام دادی به من

نشان دهی؟»

«شما بچه‌ها امروز در مدرسه بسکتبال (ورزش دلخواه ما)

بازی کردید؟»

در ابتدا، فکر می‌کردم خانواده این دوستانم باید دچار مشکل باشند. ولی به تدریج دریافتم که این وضع در بیشتر خانه‌ها عادی بود. حالا به این نتیجه می‌رسم که شاید به همین دلیل بود که دوستانم وقت بیشتری را در خانه ما می‌گذرانند. وقتی در خانه ما بودیم سطل‌های ما از حمایت و تشویق‌های مثبت پر می‌شد. خانه ما نوعی «پایگاه» بود که ماقبل از آنکه به دنیای واقعی منفی‌ها بازگردیم، می‌توانستیم برای سوختگیری از احساسات مثبت به آنجا برویم.

### رویارویی با چالشی بزرگ

زندگی من در این گستره مثبت ادامه یافت تا به ۱۶ سالگی رسیدم. در آن موقع چشم‌چپ من دچار ضعف دید شد و من با اولین

مشکل بزرگ زندگیم روبه‌رو شدم.

پزشکان غده‌های متعددی در چشم من پیدا کردند و چند جراحی بزرگ روی آن انجام دادند. تا یک سال بعد، چشم چپ من همه دید خود را از دست داد. و مهمتر آنکه آزمایش‌ها نشان دادند احتمالاً «یک اشکال ژنتیکی» موجب خواهد شد که در سراسر بدن من غده‌هایی پراکنده رشد کنند. نتیجه آزمایش DNA مشخص ساخت که من مبتلا به بیماری نادر von Hippel-Lindau هستم. در نتیجه احتمال داشت غده‌ها بدون هیچ اختار قبلی در پانکراس، کلیه‌ها، پرده گوش، غدد فوق‌کلیوی، مغز و ستون فقرات نشان داده شوند.

با شنیدن این خبرها جاخوردم و عصبی شدم. ولی این خبرها نتوانستند روحیه مرا در هم بشکنند. از آن روز به بعد، به جای جنگیدن در جهات منفی غیرقابل کنترل این بیماری، خانواده من کمک کردند تا بر آنچه می‌توان انجام داد تمرکز کنم. گرچه تشویش و دلهره شدیدی در وجودم رخنه کرده بود، ولی هرگز ناامید نشدم. در آن لحظه دشوار، آن تربیت درست و مثبت، تأثیر قابل توجهی نشان داد.

در طول اولین هفته آگاهی از شرایط بیماری‌ام، خود را غرق آموختن چگونگی کنار آمدن با این بیماری کردم. بنابراین هنگامی که دوستانم با من درباره از دست دادن چشم چپم گفتگو می‌کردند، به سرعت خاطر نشان می‌ساختم که دید چشم راست من  $\frac{20}{11}$  است.

وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم به جای اینکه آینده را شکلی از مصیبت و محکومیت به مرگ ببینم، فکر می‌کردم حالا زمانی است که باید بر خود مسلط باشم تا بتوانم سلامت جسمانی‌ام را کنترل کنم. و این رمز کار بود.

بعد از ممارست برای کسب آگاهی بیشتر درباره این بیماری نادر، فهمیدم که بیشتر غده‌های شبیه آنچه در بدن من به وجود می‌آیند با کشف به موقع و درمان سریع قابل کنترل هستند. پس مصمم شدم با معاینات مرتب، برای به دست آوردن سلامتی خود تلاش کنم.

در این مدت همه چیز - از لحاظ اجتماعی، ورزشی و تحصیلی - تقریباً درست همانطور بود که قبلاً جریان داشت. زندگی روزمره من تغییری نکرد. طی چند سال بعد، تنها زمانی که به بیماری‌ام فکر می‌کردم هر شش ماه یا دوازده ماه یک بار بود که زمان معاینه‌های پزشکی فرا می‌رسید. البته انتظار برای نتایج MRI و اسکن‌های CAT مرا نگران می‌ساخت ولی سعی می‌کردم خیلی به آنها فکر نکنم. از بسیاری جهات اعتماد به نفس و روحیه من از همیشه قوی‌تر بود.

روش من رویارویی مستقیم با مشکلات بود. مطمئن نیستم که در آن زمان به روشی که عمل می‌کردم کاملاً آگاه بودم یا نه، ولی اجازه ندادم این مشکلات مرا در هم بشکنند. یک دهه بعد، دوستان نزدیک من اعتراف کردند که در آن دوره تا چه حد نگران

من و وحشت زده بودند. آنها همچنین به یاد می‌آوردند که به شدت از روحیه مثبت من حیرت کرده بودند. اگرچه آنها می‌دانستند که من همه چیز را در کنترل دارم ولی نمی‌توانستند باور کنند که به خاطر شرایط مضطرب و پریشان نیستم. با نگاهی به گذشته فکر می‌کنم من نوعی ایمنی روانی اندوخته بودم که هیچ‌کس نمی‌توانست آن را درک کند.

اما در واقع هیچ چیز عجیب یا غیرقابل درکی در مورد آن وجود نداشت: قطره‌هایی که هر روزه از طرف دوستان و خانواده‌ام در سطل من ریخته شده بود، ذخیره‌هایی انباشته بود که تحمل دوران سخت را امکان‌پذیر می‌ساخت.

### احساسات مثبت بیشتر

زمانی که در دبیرستان بودم، اعضای خانواده من با توجه به توانایی‌های ویژه‌ای که در من یافته بودند تا حد زیادی به شکل گرفتن موفقیت و بلندپروازی‌های من کمک کردند. تا کلاس یازدهم دبیرستان، برای من روشن بود که مایلم در دانشگاه روان‌شناسی بخوانم. من تحقیق و شناختن آن‌چه را موجب رفتار آدم‌ها می‌شد دوست داشتم. بنابراین بر آن شدم تا از دانشگاه‌های سراسر کشور که دروس روان‌شناسی را به طور جدی در برنامه خود داشتند تقاضای پذیرش کنم.

حمایت مثبت خانواده‌ام به من این امکان را داد که در دانشکده

جدیدی که از شهر ما فاصله زیادی داشت پذیرفته شوم. با وجود دوری مسافت که بیش از هزار کیلومتر بود، خانواده‌ام همچنان به پر کردن سطل من ادامه می‌دادند. طی سه سال اول دانشکده، همه چیز آرام بود.

ولی متأسفانه، مشکلات بزرگتری سر راه بود.

در سال چهارم دانشکده، یک آزمایش پزشکی غده‌ای را در یکی از غدد فوق‌کلیوی من نشان داد. پنج سال بعد، پزشکان غده‌های سرطانی دیگری را در کلیه من یافتند. در مدت زمانی که روی این کتاب کار می‌کردم، آزمایش‌ها وجود غدد متعددی را در پانکراس، غدد فوق‌کلیوی و نخاع من نشان دادند.

هر بار، در ابتدا ترس و درماندگی به سراغم می‌آمد. اما مهمترین واکنش من احساس رهایی با دانستن این مطلب بود که این غده‌ها قبل از آنکه بتوانند گسترش یابند و سایر اعضای بدن را مبتلا سازند، باید شناخته و کنترل شوند. هشیاری من و همچنین آگاهی نسبت به این بیماری، کار خود را کرد. هر وضعیتی با جراحی قابل کنترل بود. بنابراین هر مطلب یا مقاله‌ای را که می‌توانست آگاهی بیشتری درباره‌ی گزینش‌های جراحی و خطرهای مربوط به آن ارائه دهد، مطالعه می‌کردم. همه نیروی من بر روی آنچه می‌شد انجام داد متمرکز شده بود نه بر روی آنچه قبلاً اتفاق افتاده بود یا جهاتی که از کنترل من خارج بودند.

باور کنید تا به امروز هرگز از خود نپرسیده‌ام: «چرا همه اینها برای من اتفاق افتاد؟» ممکنست دلسرد شده باشم، ولی هرگز سرنوشت را گناهکار ندانسته‌ام — و بین این دو تفاوت بزرگی وجود دارد.

در آن شرایط، شخصاً هیچ دلیل خوبی در نشستن و انگشت گذاشتن بر منفی‌ها یا احساس تأسف کردن برای خودم نمی‌دیدم. این کار مرا به هیچ‌جا نمی‌رساند. ضمن اینکه این منفی‌بافی می‌توانست سلامت جسمی و روحیه مرا بدتر کند.

اکنون نیز اگرچه به طور مرتب تحت درمان شکل‌های مختلف سرطان هستم که با آن روبه‌رو می‌شوم، ولی هیچ راه دیگری جز تمرکز بر آنچه بتواند مرا بر این بیماری چیره سازد نمی‌شناسم و صادقانه بگویم که به دست آوردن چنین روشی در زندگی روزمره مشکل نیست.

چرا؟ ساده است: بعد از تقریباً سی سال، من نمی‌توانم حتی یک روز را به خاطر بیاورم که سطل من به طور مرتب به وسیله اعضای خانواده و دوستانم پر نشده باشد.

### همه ما به سطل‌های پر نیاز داریم

مورد من آشکارا نمونه‌ای عالی از پر کردن سطل است. شاید اگر خود من هم برای اولین بار این داستان را می‌خواندم، آن را ساختگی فرض می‌کردم. ولی شما را مطمئن می‌سازم که هر کلمه

آن حقیقت محض است. در مبارزه دائمی من برای به دست آوردن سلامتی، به راستی همین پر بودن سطل در حد بالا نجات‌دهنده من بود.

همه ما مطمئناً در مراحل مختلف زندگی با مشکلات بزرگی روبه‌رو می‌شویم. بیشتر ما فکر می‌کنیم «شاید دست بدی در کار باشد» یا زندگی منصفانه نیست. اما نباید اجازه دهیم مشکلات زندگی ما را در تنگنا قرار دهند. مبارزه با حوادث سخت زندگی و حفظ روحیه بالا از اهمیت زیادی برخوردار است. تقویت مثبت توانایی‌هایمان می‌تواند ما را در برابر نابودی توسط منفی‌بافی حمایت کند. و شناخت بهترین راه نه تنها به ما اجازه می‌دهد به زندگی ادامه دهیم، بلکه کمک می‌کند بر ناملایمات پیروز شویم.

## فصل ۵

### آن را شخصی بسازیم

داستانی که هم‌اکنون خواندید به راستی غیرعادی است، ولی نمونه‌های بیشماری از افراد را می‌شناسیم که با پر شدن دائمی سطل‌شان، زندگی‌شان بارورتر و بهتر شده است. در واقع شما می‌توانید چنین جریانی را در محیط‌های کاری بزرگ مشاهده کنید.

به یاد می‌آورید آن کارمند خدمات مشتری را در فصل دوم که وقتی به خاطر مشکلی که داشتید با او تماس گرفتید برخورد بسیار خوبی با شما داشت؟ اجازه بدهید بگوییم شما به قدری تحت تأثیر قرار گرفته بودید که اسم او را پرسیدید. و باز اجازه بدهید بگوییم که دوباره تلفن زدید تا آنچه را «تد» برای متقاعد کردن شما انجام داده بود به رئیس او گزارش دهید. و هنگامی که شما درباره «صدای دوستانه» یا «روش مناسب حل مشکل» او



برای رئیسش توضیح می‌دادید، او با سرعتی که در توانش بود نکاتی را یادداشت می‌کرد.

سی دقیقه بعد، هنگامی که تد تلفنی را به پایان رساند که طی آن مشتری خشمگین دیگری را متقاعد می‌کرد (کاری که این روزها او به طور مرتب انجام می‌دهد)، او از رئیس خود پیامی دریافت کرد.

وقتی تد یادداشت الکترونیکی (e.mail) خود را باز می‌کرد متوجه شد که رئیس او با کپی کردن این پیام کاری کرده است که گروهی از نزدیک‌ترین دوستان تد در محیط کارش نیز بتوانند از متن این پیام مطلع شوند. متن پیام این بود: «تو امروز کار متفاوتی انجام دادی.» «چشمان تد متن پیام را دنبال کرد، جایی که رئیس او به طور دقیق آنچه را برای مجاب کردن مشتری انجام داده، شرح داده بود. همچنان که او جزئیات ماجرا را برای تد و همکارانش شرح می‌داد، جملاتی نیز از گفتگوهای مشتری را به طور مستقیم می‌آورد. رئیس تد پیام را با شرح این مطلب به پایان برد که چگونه رفتار تد نه تنها رضایت مشتری را جلب کرد بلکه در ضمن «کاری کرد که آن روز مشتری آسان‌تر بگذرد.»

تد همچنان که پیام را می‌خواند، لبخندی گشاده بر لبانش شکفته شد. با وجود خستگی ناشی از یک روز کار سخت که طی آن از طرف مشتریان زیادی تحت فشار قرار گرفته بود، این پیام او را سر حال آورد.

رئیس تد رمز کار با اهمیت پر کردن سطل را می دانست: قدردانی هنگامی مؤثرتر و باارزش تر است که فردی، ویژه و به جا باشد. او به خوبی می دانست که نوشتن یک پیام در پست الکترونیکی تد و کپی کردن آن برای همکاران وی سطل تد را پر می کند. و شاید رئیس تد همچنین می دانست که این روش ممکن است در مورد همکاران تد مؤثر نباشد. بعضی از آنها ممکن است تشویق و تحسینی بی سروصدا و بعضی دیگر تشویقی پرهیاهو در برابر همکاران را ترجیح دهند.

نکته این است که برای پر کردن سطل هرکس راه های ویژه و متفاوتی وجود دارد. همچنان که مطمئناً راه های نامناسبی نیز وجود دارد. آنچه روشن است اینکه راه مناسب همگانی برای تشویق وجود ندارد. و تشویق های اجباری و نادرست نیز به طور حتم تأثیر مثبتی نخواهند داشت.

و گاهی وقت ها، تشویقی که شما فکر می کنید می تواند الهام بخش باشد، در بدترین شکل خود نتیجه معکوس می دهد.

### داستان کابوس شبانه

به داستان واقعی سوزان، مدیر و مت، کارمند برجسته خدمات مشتری شرکت او توجه کنید. حوادث زیر در دهه ۱۹۸۰ در یک شرکت بزرگ بیمه که طرف مشاوره گالوپ بود روی داد. هنگامی که سوزان در این سازمان عهده دار مدیریت یک بخش شد،

خیلی زود تشخیص داد که موفقیت او وابسته به توانایی او در روحیه دادن به گروه خدمات مشتری برای عملکرد بهتر خواهد بود. سوزان که خود یک نماینده شرکت خدماتی بود، با نگاهی به زندگی حرفه‌ای اش می‌دید که بردن جوایز بزرگ و تشویق در برابر همکارانش را بسیار دوست دارد. در روزهایی که سر کار بود به بعضی از لوح‌های تقدیر مورد علاقه‌اش بر روی دیوار نگاه می‌کرد و اشتیاقی را که از بردن هر یک از آنها احساس می‌کرد به خاطر می‌آورد. این موضوع راه را به او نشان داد.

بنابراین سوزان تصمیم گرفت برای قدردانی از کارمندان خدمت‌رسانی به مشتری در قسمت خودش مراسم اهدا جوایز بزرگ را برگزار کند. او این مراسم را در بهترین هتل شهر برپا کرد و از همه کارمندان به همراه خانواده‌هایشان دعوت به عمل آورد. او همچنین یک سخنران معروف و چندین هنرمند درجه یک را به مراسم دعوت کرد.

آخرین قسمت برنامه مراسم بزرگ قدردانی آخر سال از نمایندگان بود که بهترین عملکرد را در سال داشتند. سوزان برای اینکه مت را به عنوان ستاره و بهترین نماینده در بهترین جایگاه قرار دهد، اهدا جایزه به او را در آخرین قسمت قرار داد. او می‌خواست اهدا این جایزه مهمترین برنامه آن شب باشد. سه پایه پوشیده و تزیین شده روی صحنه، گفتگوها و پیش‌بینی‌های زیادی را موجب شد.

سوزان امیدوار بود این جایزه مت را برای تلاش در سال‌های آینده بیشتر تشویق کند. پس قبل از اینکه اعلام کند مت بهترین نماینده بوده است، فهرستی بلندبالا از همه موفقیت‌های کارمند نمونه شرح داد و تحسین فراوان نثار او کرد. سپس، پارچه روی جایزه را برداشت و آن را بالای سر خود برد و نام مت را با صدای بلند اعلام کرد. این لحظه‌ای بود که سوزان در چند هفته گذشته بارها در ذهن خود ترسیم کرده بود. او حتی نگاه سرشار از شعف مت را دیده بود.

در برابر حیرت سوزان، درست خلاف چیزی که او انتظار داشت روی داد: مت برآشفته بود! صورت غمگین و بدن منقبض او بیانگر بسیاری چیزها بود.

کارمند خشمگین به طرف میکروفن رفت و در برابر مهمانان اعلام کرد جایزه را نمی‌خواهد - زیرا آن فقط یک لوح است و هیچ معنایی برای او ندارد. علاوه بر این مجموعه‌ای از آنها را دارد و به یکی دیگر احتیاج ندارد.

آن شب بدترین شب زندگی سوزان بود. گذشته از آن که این شکست به روحیه گروه صدمه زده بود، حالا سوزان می‌بایست دنبال راهی برای برگشت بهترین نماینده خدمات مشتری‌اش پیدا کند. بنابراین، هنگامی که توانست بر ضربه ناشی از این ماجرا چیره شود، شروع کرد به فکر کردن درباره اینکه چگونه می‌تواند در آینده مت را مورد تشویق قرار دهد.

### روش یکسان برای همه مناسب نیست

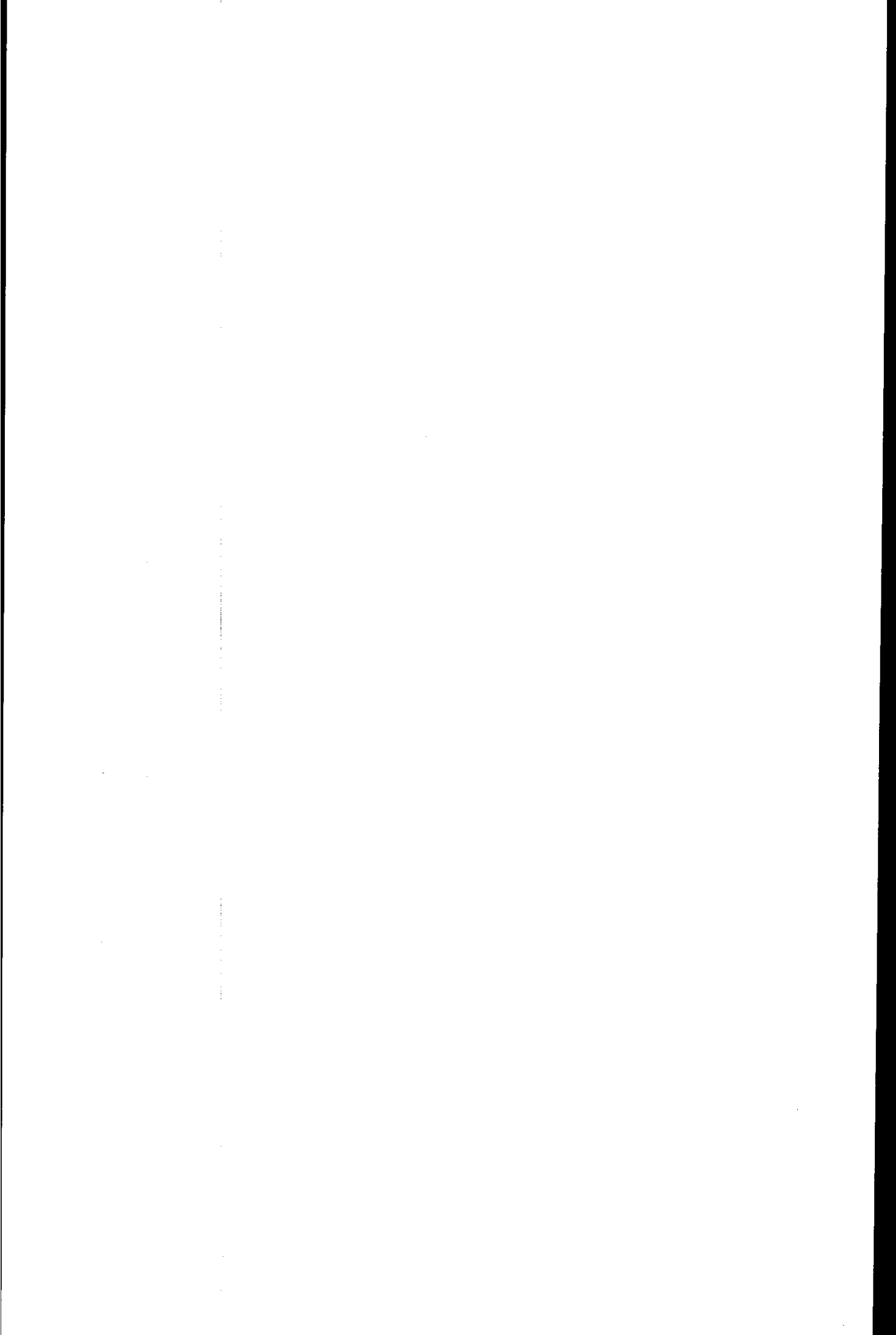
سوزان کوشید آگاهی‌های بیشتری درباره مت به دست آورد. او فهمید که این کارمند نمونه هیچ چیز را بیش از دو دختر جوانش دوست ندارد. چشمان مت هنگام صحبت کردن درباره آنها می‌درخشید. در اداره، او همیشه آخرین عکس‌های دخترانش را با افتخار نشان می‌داد.

سال بعد، بار دیگر مت یکی از بهترین نماینده‌های خدمات مشتری بود. سوزان تصمیم گرفت مراسم اهدا جوایز را بار دیگر برگزار کند. او به همسر مت تلفن زد و از او خواست دو دخترش را به بهترین عکاسخانه محل ببرد و یک عکس رسمی از آنها بگیرد و آن را پنهان کند. وقتی شب بزرگ فرا رسید، همه چیز مرتب بود. سوزان مراسم را با صحبت درباره مرد نمونه آغاز کرد. او درباره کارمند نمونه‌ای صحبت کرد که به شدت خانواده‌اش را دوست دارد. سپس، از عکس زیبای دو دختر دوست‌داشتنی مت پرده‌برداری کرد.

مت فوراً به طرف صحنه دوید و سوزان را در آغوش کشید. چشمان او از اشک پر شده بود. همه کسانی که در سالن بودند تحت تأثیر قرار گرفتند. مت نمی‌توانست قدردانی بهتر و پرمعناتری برای شخص خود تصور کند. این ماجرا برای همیشه نظر او را نسبت به رئیس و شغلش تغییر داد.

**فردی ساختن، فردی ساختن، فردی ساختن**

آموزه این ماجرا روشن است: اگر می‌خواهید مردم بفهمند بر آنها ارزش می‌نهد و برای شما مهم هستند، تحسین و تشویقی که انجام می‌دهید باید مخصوص آن شخص و برای او بامعنا باشد. پرکردن سطل به شکل فردی و اختصاصی نه تنها در بالا بردن بهره‌وری در محیط کار مؤثرتر است که باعث ایجاد روابط دوستانه پایدار می‌شود و زندگی آدم‌ها را برای همیشه تغییر می‌دهد.



## فصل ۶

### پنج تدبیر برای بالا بردن احساسات مثبت

برای بالا بردن احساسات مثبت در زندگی خود و دیگران باید به پر کردن سطل‌ها عادت کنید. اکنون دیگر این حرف برای شما حرف جدیدی نیست. تا حالا ما دانستیم که روابط، کار، و زندگی ما پربارتر خواهد بود، اگر امواج احساسات مثبت را در اطرافمان تقویت کنیم.

ولی دانستن این مطلب به تنهایی کافی نیست. مانند هر هدفی در زندگی، برای تبدیل کردن نیت خوب به واقعیت، باید طرح‌های ویژه و عملی داشته باشیم. بنابراین ما پایگاه داده‌های خود را بررسی کردیم و از میان جواب ۴۰۰۰ مصاحبه آزاد درباره این موضوع پنج تدبیر را که کاربردشان بهترین نتیجه را برای ما خواهد داشت برگزیدیم.



## پنج تدبیر

### تدبیر اول

اجتناب از کاستن سطل

### تدبیر دوم

برجسته کردن آنچه درست است

### تدبیر سوم

به دست آوردن دوستان خوب

### تدبیر چهارم

بخشش بدون انتظار

### تدبیر پنجم

تغییر دادن قانون طلایی

## تدبیر اول

### اجتناب از کاستن سطل

درست همان طور که برای پس انداز کردن در ابتدا باید قرض های خود را ادا کنیم، پیش از آنکه بتوانیم به راستی پر کردن سطل ها را آغاز کنیم نیز باید کم کردن از سطل ها را پایان دهیم. یکی از آشنایان پس از شنیدن نظریه ملاقه و سطل تصمیم گرفت آن را امتحان کند. او به دنبال راهی بود که از سطل دیگران کم نکند. پس کوشید به این عادت ساده خو کند که بعد از هر کنش و واکنشی از خود بپرسد آیا در این برخورد از سطل دیگران کاسته یا به آن افزوده است. او خو کردن به این عادت را در ابتدا مشکل دید. ولی بعد از مدت کوتاهی آن را روش مفیدی یافت. به این ترتیب که قبل از گفتن سخنی منفی سعی می کرد خود را از این کار بازدارد و در پاره ای موارد به جای آن سخنی مثبت بگوید. به این ترتیب او کاری را شروع کرد که با آن خودش و دیگران احساس بهتری داشته باشند.

در چند روز آینده بکوشید هنگام کاستن از سطل دیگران فوراً  
 مچ خود را بگیرید و آن را متوقف کنید. بیشتر کنش و واکنش‌های  
 اخیر خود را مورد توجه قرار دهید. آیا کسی را مورد تمسخر قرار  
 داده‌اید؟ به ضعف کسی اشاره کرده‌اید؟ اشتباه کسی را با سروصدا  
 بازگو کرده‌اید؟ اگر این‌طور است، تلاش کنید نوبت دیگر  
 به موقع دکمه «ایست» را در سرتان فشار دهید.

وقتی توانستید کاستن از سطل دیگران را با موفقیت کاهش  
 دهید، تغییرات مشابه را میان اطرفیانتان تشویق کنید. آیا در  
 محیط کار یا مدرسه کسانی را می‌شناسید که همیشه دیگران را  
 مورد انتقاد و تمسخر قرار می‌دهند؟ آیا هیچ‌گاه متوجه شده‌اید که  
 آنها با همکاری یکدیگر به کاستن از سطل‌های دیگران پردازند؟  
 بار دیگر که متوجه چنین چیزی شدید، در مورد آن کاری انجام  
 دهید. دیگران را مجاب سازید که منفی‌بافی بی‌دلیل فقط اوضاع را  
 بدتر می‌کند.

واقعیت این است که بعضی از آدم‌ها اصرار به اذیت کردن  
 دیگران دارند و به رغم همه تلاش‌های شما به سادگی تغییر  
 نمی‌کنند. آنها ملاقه‌های دسته بلند برداشته‌اند و می‌خواهند آن را  
 به کار گیرند. از چنین آدم‌هایی که قابل تغییر نیستند به خاطر  
 سلامتی و روحیه خود تا آنجا که ممکن است دوری کنید.

هنگامی که آگاهانه شروع کردید تا از سطل دیگران نگاهید، با  
 نمره دادن به کنش و واکنش‌های خود پیشرفت‌تان را محاسبه

کنید. به برخورد خود با دیگران فکر کنید، ببینید بیشتر مثبت یا منفی بوده است. در ذهن خود به هر کدام یک نمره «+» یا «-» بدهید. اگر لازم است آنها را یادداشت کنید. ما در سایت اینترنتی خود صفحه‌ای برای کمک به این محاسبه تهیه کرده‌ایم.<sup>۱</sup>

حالا، همچنان که چیزهایی را مورد ملاحظه قرار می‌دهید که موجب پر شدن سطل دوستان، خانواده، همکاران شما و دیگران می‌شود، از خود بپرسید: «چه چیزی مرا به آن «نسبت جادویی» پنج برخورد مثبت در برابر یک برخورد منفی می‌رساند که در فصل سوم خواندم؟»

## تدبیر دوم

### بر آنچه درست است نور بتابان

هر برخوردی به ما این فرصت را می‌دهد که بر آنچه درست است نوری بتابانیم - و سطلی را پر کنیم.

یکی از دوستان ما اخیراً توانایی تمرکز بر آنچه درست است را پیدا کرد. او که از زندگی زناشویی خود خرسند نبود، هفته‌ها تلاش کرد در شوهرش تغییراتی ایجاد کند. به نظر می‌رسید شوهرش علاقه ندارد وقت زیادی را با او بگذراند و وقتی او زبان به شکایت می‌گشود، همسرش در مقام دفاع برمی‌آمد. پس به امید آگاه ساختن شوهرش بیشتر به چیزهایی توجه نشان داد که موجب ناراحتی او می‌شدند. در مقابل متوجه شد که به تدریج همه چیز خراب‌تر می‌شود.

وقتی او فهمید گفتن اینکه همسرش چقدر او را ناراحت می‌کند سودی ندارد، کوشید تا تجربه دیگری را به کار گیرد: او

سعی کرد از آن به بعد به کارهای خوب شوهرش توجه کند، به حسن‌های او و آنچه در او دوست دارد. او مطمئن نبود ولی چیزی نیز برای از دست دادن نداشت. فکر می‌کنید چه اتفاقی افتاد؟ بعد از چند روز مرد خوشحال‌تر از همیشه به خانه آمد و در منزل رفتار بهتری پیشه کرد. به این ترتیب توجه و محبت شوهر شروع کرد به پر کردن سطل زن - همان‌طور که دید مثبت زن نسبت به همسرش سطل مرد را پر کرده بود.

اما غیرقابل پیش‌بینی‌تر از همه اینکه خود زن با توجه به چیزهای مثبت به جای انگشت گذاشتن بر منفی‌ها، احساس شادی بیشتری داشت و همین امر به نوبه خود سبب شد او در روابطش با دیگران بیش از پیش مثبت باشد. بعد از چند هفته هر دو نفر جریان انرژی تازه یافته را با دوستان و همکاران در میان گذاشتند.

هرگز تأثیر بلندمدت پر کردن سطل دیگران را دست‌کم نگیرید. دکتر باربرا فردریکسون می‌گوید احساسات مثبت «زنجره‌ای از جریان‌های میان‌فردی» به وجود می‌آورد - نتایج دور از دسترسی که ممکن است در افراد ببینید یا نبینید. ولی آنجا هستند و اتفاق می‌افتند.

هرگاه شما سطلی را پر می‌کنید، چیزی را به حرکت وامی‌دارید. توجه کنید: اگر شما هر روز دو سطل را پر کنید و هر یک از صاحبان آن دو سطل، سطل دو نفر دیگر را پر کنند، در پایان ۱۰

روز بیش از یک هزار سطل پر شده است. اگر هر یک از آن افراد به جای دو سطل، پنج سطل را پر کنند، در مدت فقط ۱۰ روز بیش از ۱۹ میلیون سطل پر می‌شود.

پس این زنجیره را ادامه دهید: وقتی کسی سطل شما را پر می‌کند، آن را بپذیرید، هرگز به آن بی‌توجهی نکنید و از ارزش کاری که می‌کند نگاهید. در مقابل با گفتن «سپاسگزارم» سطل‌های آنها را پر کنید و بگذارید آنها بدانند که از تعریف یا تحسین آنها قدر دانی می‌کنید. به نوبه خود، شما می‌توانید انرژی تجدیدشده خود را بیشتر با دیگران قسمت کنید.

آیا می‌خواهید ببینید در مقایسه با دیگران چه سهمی در پر کردن سطل‌ها دارید؟ در سایت اینترنتی ما شما آزمونی شامل ۱۵ سؤال درباره تأثیرات مثبت خواهید یافت. (سوالات در صفحه بعد فهرست شده‌اند.) این آزمون برای کمک به شما تهیه شده تا متوجه شوید آیا از روی عادت پرکننده سطل هستید یا نه. ما توصیه می‌کنیم پس از آنکه امتیاز اولیه را به دست آوردید که نشان می‌دهد شما روی محیط خود تأثیر کم، تأثیر متوسط یا تأثیر زیاد دارید، این ارزیابی را تکمیل کنید. شما همچنین می‌توانید بر پایه نتایج نظرسنجی گالوپ امتیاز خود را با دیگران مقایسه کنید.

اگر امتیاز شما در ابتدای کار کم بود نگران نشوید. این ارزیابی به منظور آماده کردن شما برای پیشرفت دائمی طراحی شده است. سوالات پهنه واقعی پیشرفت شما را ارزیابی می‌کنند. اگر

مایلید درباره پیشرفت‌تان در پر کردن سطل بیشتر بدانید، حتی می‌توانید فهرست سؤالات را از وب‌سایت کپی کرده آنها را به عنوان راهنمایی برای پیشرفت‌تان به کار برید.

اگر می‌خواهید امتیازات خود را با دوستان‌تان مقایسه کنید، با آنها ارتباط برقرار سازید. شاید مشخص کردن بهترین پرکننده سطل در گروه کاری، دوستان یا اعضای فامیل جالب باشد. می‌توانید هم‌اکنون این کار را انجام دهید و چند ماه دیگر امتیازهای خود را بار دیگر محاسبه کنید. ببینید آیا امتیازهای شما بیشتر شده است.



### سوالات آزمون تأثیر مثبت

۱. من در ۲۴ ساعت گذشته به کسی کمک کرده‌ام.
۲. من به طور استثنایی مبادی آداب هستم.
۳. من دوست دارم در اطراف افراد مثبت باشم.
۴. من در ۲۴ ساعت گذشته کسی را مورد تحسین قرار داده‌ام.
۵. من راهی را که دیگران بتوانند احساس خوبی داشته باشند پیدا کرده‌ام.
۶. من وقتی در کنار افراد مثبت هستم کارایی بیشتری دارم.
۷. من در ۲۴ ساعت گذشته به کسی گفته‌ام که به او اهمیت می‌دهم.
۸. من قصد دارم به هر جا می‌روم با مردم آشنا شوم.
۹. من وقتی تحسینی را دریافت می‌کنم، می‌خواهم فرد دیگری را مورد تحسین قرار دهم.
۱۰. من طی هفته گذشته به سخنان کسی درباره هدف‌ها و آرزوهایش گوش فرا داده‌ام.
۱۱. من افراد غمگین را می‌خندانم.
۱۲. من سعی می‌کنم هر یک از همکارانم را با اسمی که دوست دارد صدا کنم.
۱۳. من به آنچه همکارانم به بهترین شکل انجام می‌دهند توجه می‌کنم.
۱۴. من همیشه به افرادی که ملاقات می‌کنم لبخند می‌زنم.
۱۵. من هر وقت رفتار خوبی می‌بینم می‌خواهم آن را تحسین کنم.

## تدبیر سوم

### پیدا کردن دوستان خوب

در مدرسه ابتدایی، بچه‌ها اغلب در گروه‌های ورزشی، تشویق‌کننده، موسیقی یا سایر گروه‌های فوق‌برنامه عضو می‌شوند، حتی زمانی که آن فعالیت با خواسته‌های آنان کاملاً منطبق نباشد. اگر آنها از طرف والدین تحت هیچ فشاری قرار ندارند و در آن گروه هم از موفقیت چندانی برخوردار نیستند، پس چرا به این ارتباط ادامه می‌دهند؟ شاید به همان دلیل که کارمندان به کار با سازمانی ادامه می‌دهند که کاملاً مطابق خواسته آنها نیست یا حتی مخالف آن است - احتمالاً یک دوست خیلی خوب در آنجا دارند.

اگر درباره آن فکر کنید، می‌بینید بیشتر ما به خاطر بهترین دوستان، به گروه‌ها، تیم‌ها و سازمان‌ها ملحق می‌شویم یا در آنها می‌مانیم. می‌گوییم «بهترین دوست» زیرا تحقیق ما درباره

محیط‌های کاری بزرگ روشن ساخته است که داشتن «دوستان»، «دوستان خوب» یا «دوستان نزدیک» در محیط کار به اندازه داشتن «بهترین دوست» در کار از اهمیت برخوردار نیست. کسانی که با بهترین دوستان خود در یک محیط کار می‌کنند از لحاظ ایمنی امتیاز بیشتری دارند، امتیاز بالاتری در رضایت مشتریان به دست می‌آورند و بهره‌وری محیط کار را افزایش می‌دهند.

اگرچه ممکن است عبارت «بهترین دوست» به طور ضمنی تا حدودی از انحصاری بودن حکایت داشته باشد ولی لزوماً به این معنی نیست که شما باید خود را به داشتن یک دوست صمیمی محدود کنید. ما حتی آنقدر دورتر می‌رویم که توصیه می‌کنیم در میان گروه همکاران، افراد خانواده و اجتماعات دیگر دوستان صمیمی متعددی داشته باشید.

روابط دوستانه خوب انسان را به سوی افزایش قابل توجهی در رضایت از زندگی هدایت می‌کند. اد داینر روان‌شناس برجسته می‌گوید: «افراد بسیار شاد از روابط اجتماعی بالایی برخوردارند.» به عبارت دیگر، داینر و محققان همکار او دریافته‌اند که انسان‌های تنها از لحاظ روانی در رنجند.

به برخی از روابط دوستانه خود توجه کنید. آنها احتمالاً بر اثر یک سری کنش و واکنش‌های مثبت شکل گرفته‌اند. احتمال اینکه شما با کسی روابط دوستانه خوبی برقرار کنید که بیشتر کنش و

واکنش‌های اولیه شما منفی بوده بسیار کم است. در خلال اولین واکنش‌ها در یک آشنایی جدید، این را به خاطر داشته باشید. با یاد گرفتن اسم افرادی که به طور مرتب آنها را می‌بینید شروع کنید - و در مورد هر یک اطمینان یابید او را به اسمی صدا کنید که او دوست دارد. امر ساده‌ای به نظر می‌رسد، ولی می‌تواند تأثیر مهمی ایجاد کند. تا زمانی که اسم کسی را به درستی ندانید برقراری ارتباط کار مشکلی است. بعد از آن، آشنایی به سادگی می‌تواند به دوستی تبدیل شود.

در هر صورت چه بخواهید دوست‌های زیاد داشته باشید یا فقط تعداد محدودی دوست صمیمی، بهترین راه پر کردن سطل افراد در برخوردهای اولیه است. این راهی مؤثر برای شروع دوستی‌های جدید و تقویت روابط و دوستی‌های موجود شماست. در واقع دوستی‌های شما بدون پر کردن مرتب سطل‌ها کمتر احتمال دوام دارند، شکوفایی آنها که دیگر جای خود دارد. این مفهوم را به خاطر بسپارید و آن را در مورد مهمترین افراد زندگیتان به کار ببندید. به آنها بگویید چقدر برای شما مهم هستند و چرا. شاید فکر کنید خودشان می‌دانند. حتی اگر بدانند، باز هم دوست دارند بشنوند. درباره آنچه آنها را تقویت می‌کند بیشتر یاد بگیرید. سعی کنید تا یک رابطه را قابل اعتمادتر، پر دوام‌تر و مثبت‌تر بسازید.

با نگرشی مثبت و غیرشرطی به دوستان خود توجه کنید. آنها

را در تلاش‌هایشان حمایت کنید. مشوق و ناصح آنها باشید یا دست‌کم کسی باشید که می‌توان همیشه از او کلامی محبت‌آمیز شنید.

اما این کار را فقط به دوستان و اقوام خود محدود نکنید. در محیط کار، هرگاه کسی کار مهمی انجام می‌دهد، به آن توجه کنید. درباره هر کسی که با او کار می‌کنید یا برخورد دارید چیز جدیدی یاد بگیرید. با آشنایان - حتی با غریبه‌ها برخوردهای مثبت بیافرینید.

به تدریج متوجه می‌شوید که افراد بیشتری مایلند در کنار شما باشند.

## تدبیر چهارم

### بدون انتظار ببخشید

در فصل سوم ما به مصاحبه‌ای اشاره کردیم که در آن یک شاگرد پر در دسر برای کیتی کوریک شرح داد چگونه کلمات تشویق‌کننده یک معلم تمام زندگی او را دگرگون ساخت. خوب، شگفتی‌های دیگری نیز در آن روز صبح روی داد. به محض اینکه مرد جوان، برایان بنت، گفتن داستان خود را تمام کرد، کوریک با آوردن معلم او به صحنه، مرد جوان را شگفت‌زده کرد. هنگامی که این خانم همراه شوهرش که یکی دیگر از معلمان مورد علاقه او در دبیرستان بود جلوی برایان ظاهر شدند، قلب برایان از شادی لبریز شد.

بعد از آنکه معلوم شد این دو معلم، باربرا و مک بلدسو والدین درو بلدسو بازیکن خط حمله تیم ملی ستارگان فوتبال امریکا هستند، کوریک اعلام کرد خبر خوش دیگری برای برایان دارد.

در همین موقع درو بلدسو جلو رفت و لباس و کفش فوتبال خود را به برایان هدیه کرد. در اثر این هدیه غیرمنتظره برایان غرق در احساسات مثبت شد.

بر اساس یک نظرخواهی جدید، اکثریت وسیعی از آدم‌ها هدایای غیرمنتظره را ترجیح می‌دهند. هدایای قابل پیش‌بینی سطل‌های ما را پر می‌کنند، ولی دریافت هدایای غیرمنتظره به دلیل ایجاد شگفتی، سطل‌های ما را کمی بیشتر پر می‌کنند. البته لازم نیست هدایا حتماً بزرگ باشند تا مورد توجه قرار گیرند.

فروشگاه اشیا لوکس خیابان پنجم (ساکس) آزمایشی را به تجربه گذاشت. در این آزمایش مشتریانی که فقط گاه‌گاهی به آنجا می‌آمدند با هدیه کوچکی غافلگیر می‌شدند. اگرچه این هدیه فقط یک یادبود و تشکر از طرف فروشگاه ساکس بود، ولی از طرف مشتریان و همچنین فروشندگانی که این کار را انجام می‌دادند مورد توجه قرار گرفت. این برنامه موجب رونق بیشتر این فروشگاه شد و مشتریان تصادفی را به مشتریان دائمی تبدیل کرد.

یک هدیه غیرمنتظره لازم نیست حتماً از ارزش مادی برخوردار باشد. ابراز نشانه‌ای از اعتماد یا احساس مسئولیت می‌تواند هدیه ارزشمندی محسوب شود. سهم شدن چیزی شخصی یا سپردن رازی به یک دوست می‌تواند سطل او را پر کند.

در برخوردهای خود دنبال فرصتهایی برای دادن هدایای کوچک بگردید - مثلاً یک چیز زینتی ارزان قیمت، در آغوش کشیدنی با محبت، یا پیشنهاد خوردن یک فنجان قهوه. حتی یک لبخند می تواند هدیه ای غیرمنتظره و دوست داشتنی به حساب آید. همچنین توجه کنید که چگونه می توانید به طور غیرمنتظره چیزی را با کسی شریک شوید. چه کتابها، مقالات یا داستانهایی را می توانید برای کسی بفرستید که تأثیری مثبت برای او داشته باشد؟



## تدبیر پنجم

### تغییر قانون طلایی

در مورد پر کردن سطل، ما این سخن را که «نسبت به دیگران همان کاری را انجام دهید که مایلید آنها نسبت به شما انجام دهند» توصیه نمی‌کنیم. بلکه به جای آن پیشنهادی کمی متفاوت برای شما داریم: «نسبت به دیگران آن‌چنان رفتار کنید که از شما می‌خواهند نسبت به آنها رفتار کنید.» ما فصل پنجم را به شرح این نکته اختصاص دادیم، اما می‌خواهیم دوباره تأکید کنیم: در پر کردن سطل به شکلی قوی و پرمعنا، فردی ساختن رمز کار است. بنابراین وقتی شما پرکننده سطل هستید به پیش بروید و تغییر دهید - یا دست‌کم قانون طلایی را دوباره معنا کنید.

همان‌طور که از ماجرای مت، نماینده خدمات مشتری که عکس دخترانش را دریافت کرد متوجه می‌شویم، چیزهایی که شما را منحصر به فرد می‌سازند همچنین تعیین می‌کنند که چه

چیزی واقعاً سطل شما را پر می‌سازد - و برعکس. کمتر احتمال دارد چیزهایی یکسان، دقیقاً معنایی مشابه برای چند نفر داشته باشند. بعضی از ما، جوایز یا هدایای مادی را ترجیح می‌دهیم در حالی که برای گروهی دیگر کلمات تحسین‌آمیز، انگیزه مناسبی برای تلاش آنهاست. و در حالی که افرادی مایلند در برابر جمعیت مورد تحسین قرار گیرند، بعضی دیگر شنیدن کلمات محبت‌آمیز آرام و دونفره را از کسی که دوست دارند یا تحسین می‌کنند یا محترم می‌شمارند ترجیح می‌دهند.

جنبه دیگر فردی ساختن این است: آنچه ما در دیگران مورد تحسین قرار می‌دهیم به آنها کمک می‌کند تا هویت و موفقیت آینده‌شان را شکل دهند. و به این دلیل است که پرکردن سطل باید ویژه هر فرد باشد.

نمی‌دانید چگونه شروع کنید؟ فقط پرسیدن چند سؤال کافی است. ما چند نمونه از این سؤالات را برای شما آورده‌ایم. سعی کنید آنها را از دوستانتان پرسید. اگر مدیر هستید، توانایی پرسیدن این سؤالات را از افرادتان پیدا کنید و بعد بر اساس آنها عمل کنید.

علاوه بر فردی بودن، قدردانی شما با ارزش تر خواهد بود اگر مخصوص دریافت‌کننده باشد. ارائه این قدردانی به شکل نامه الکترونیکی یا نوشته راه بسیار خوبی برای این کار است. قدردانی به شکل نوشته از ارزش خاصی برخوردار است زیرا ماندگار است و دریافت‌کننده می‌تواند بارها و بارها آن را مرور کند.

## مصاحبه برای پر کردن سطل

۱. با چه اسمی دوست دارید نامیده شوید؟
۲. سرگرمی‌ها و علائق شما که دوست دارید درباره آنها زیاد صحبت کنید کدامند؟
۳. چه چیزی احساسات مثبت شما را افزایش می‌دهد یا بیش از هر چیز «سطل شما را پر می‌کند»؟
۴. از طرف چه کسی مایلید بیش از همه مورد تحسین و قدرشناسی قرار گیرید.
۵. چه نوع تحسین یا تشویقی را بیشتر دوست دارید؟ آن را به چه شکلی ترجیح می‌دهید؟ عمومی، خصوصی، نوشتاری، گفتاری یا گونه‌های دیگر؟
۶. چه شکل از تحسین شما را بیش از همه تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ کارت‌های دریافت هدیه، عنوان قهرمانی یک مسابقه، یک یادداشت یا نامه الکترونیکی تحسین‌آمیز، یا چیزی دیگر؟
۷. بزرگترین تشویقی که تاکنون دریافت کرده‌اید چیست؟

استفاده از قطره‌ها یکی از راه‌هایی است که می‌توانید قدرشناسی خود را به شکل کوتاه، شخصی و نوشته ارائه دهید. اگر بخواهید می‌توانید از این راه استفاده کنید یا هر راه دیگری که خودتان فکر می‌کنید برای شما و دریافت‌کننده بهترین است.

بیش از سه دهه است که قطره‌ها در مشاغل، مدارس و محیط‌های دوستانه مورد استفاده قرار می‌گیرند. میلیون‌ها نفر آنها را به کار برده‌اند. بعضی از آدم‌ها قطره‌هایی را که دریافت می‌کنند به عنوان یادآور تحسینی که از آنها شده است سال‌های زیادی نگاه می‌دارند. در اینجا جملاتی چند برای شما آورده‌ایم که از استفاده‌کننده‌های قطره‌ها شنیده‌ایم:

«قطره‌ها ابراز قدرشناسی‌اند. آنها راهی هستند برای اینکه به کسی بگوییم: «تو کار مهمی انجام دادی» یا «به خاطر کاری که انجام دادی سپاس‌گزاریم.»

«قطره‌ها انرژی مثبت ایجاد می‌کنند در جاهایی که قبلاً به هیچ وجه وجود نداشته‌اند.»

«هر کسی می‌تواند برای کس دیگری قطره‌ای بفرستد، قطره‌ها می‌توانند از هر جهتی بیایند، نه فقط از «بالا به پایین» یا از «پایین به بالا». این کار فقط برای این نیست که مدیری کارمندش را

مورد تشویق قرار دهد و بگوید: «بله، تو کار مهمی انجام دادی و ما امیدواریم بتوانیم بیشتر از تو استفاده کنیم.»

«یک قطره می تواند "یک سپاسگزاری" باشد یا لحظه‌ای که متوجه می شوید شخصی کار خوبی انجام داده است و شما آن را مورد تحسین و تشویق قرار می دهید. من فکر می کنم یک قطره راهی است برای ایجاد ارتباط با کسی و گفتن اینکه "من متوجه شدم که تو این کار را کردی، به تو اهمیت می دهم و می خواهم تو این را بدانی."»

«آن را امتحان کنید. انجام دهید. قطره‌ها را بنویسید و دیگران را نیز تشویق کنید آن را انجام دهند. من فکر می کنم مردم از دانستن این موضوع به هیجان بیایند و منتظر نشوند تا موافقت همه را در مورد آن به دست آورند. آن را در محیط کوچک سازمان خود به کار برید و ببینید چه نتیجه‌ای به دست می آید.»

در اینجا نمونه‌ای از یک «قطره» را برای شما آورده‌ایم. این یک متن واقعی از قطره‌ای است که وقتی ۱۱ ساله بودم برای تشکر از دان به خاطر نظرش در مورد به راه انداختن کسب و کار به او نوشتم - موضوعی که در فصل چهارم به آن اشاره کردم.

یک  
قطره  
برای سطل تو

۱۱/۴/۸۲

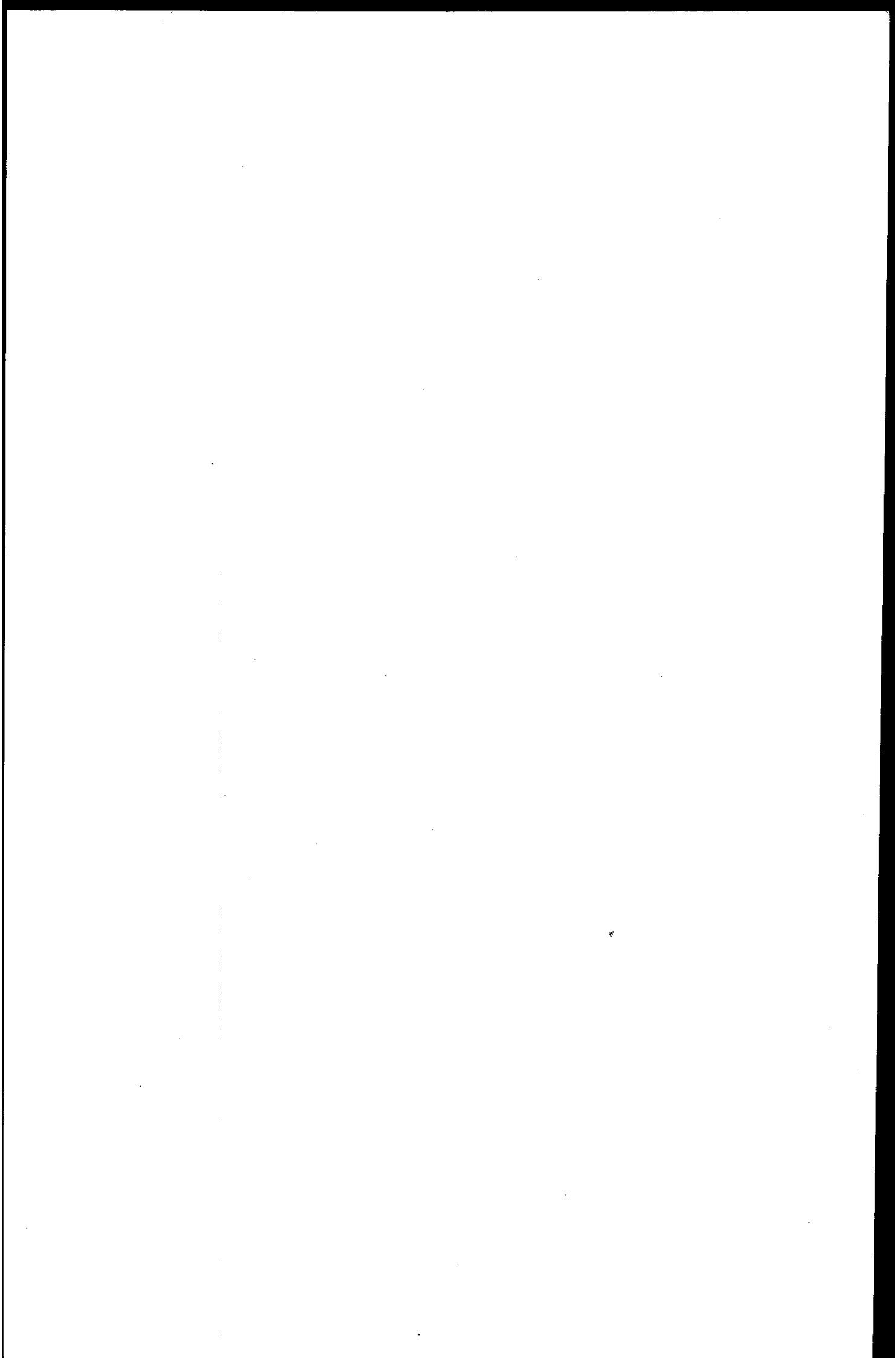
به فاطمه اینکه فکر شروع بیز کیدز را به من  
دادی از تو متشکرم. این کار به راستی  
به من کمک کرد تا خیلی چیزها را درباره  
کار یاد بگیرم. به نظر من فکر فوبی بود و  
فوشالم که آن را دنبال کردم. بیز کیدز  
حالا به فاطمه نظریات عالی تو  
بسیار موفق است.

دوستت دارم، تام

و حالا کار ما در اینجا شروع می‌شود: تصمیم بگیرید هر ماه با نوشتن دست‌کم پنج قطره یا به سایر اشکال از کسی قدردانی کنید. اگر نوشتن با دست را دوست ندارید، می‌توانید تایپ کنید یا از طریق سایت ما آنها را بفرستید.

زمانی که نوشتن قطره‌ای را تمام کردید، می‌توانید به آرامی و شخصاً آن را به دریافت‌کننده تحویل دهید، یا آن را برایش بفرستید، پست الکترونیکی کنید، یا آن را در شهر بازی با صدای بلند بخوانید. راهی را انتخاب کنید که به نظر شما بیش از همه سطل او را پر می‌کند. این ماهیت پرکردن سطل به بهترین شکل است.





## بسگفتار

تصور کنید یک سال پس از آنکه کار پر کردن روزانه سطل را شروع کردید دنیای شما به چه شکلی خواهد بود. ما فکر می‌کنیم که تغییرات زیر در آن رخ داده باشد:

- محیط کار شما بسیار موفق‌تر و شادتر خواهد بود.
- شما دوستان بیشتری خواهید داشت.
- همکاران و مشتریان شما متعهدتر و راضی‌تر خواهند بود.
- ازدواج شما محکم‌تر خواهد بود.
- شما از روابط نزدیک‌تر با خانواده و دوستان‌تان لذت خواهید برد.
- سالم‌تر و خوشحال‌تر خواهید بود و امید می‌رود که عمر طولانی‌تری داشته باشید.

شواهد علمی و افسانه‌ای فراوانی وجود دارند که اهمیت پر کردن سطل را در زندگی ما نشان می‌دهند. هر لحظه را برای افزایش احساسات مثبت در اطراف خود غنیمت بشمارید. این کار تفاوت بزرگی ایجاد خواهد کرد. حتی ممکن است دنیا را تغییر دهد. لحظه‌ای را از دست ندهید. جایی، سطلی منتظر است تا شما آن را پر کنید.

